

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

تطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد

إعداد الطالب

فايز ضيف الله مزيد المطيري

إشراف

الدكتور شاكر محادين

المشرف المساعد

الدكتور سيف النوايسه

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا

إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة الهندسية -قسم هندسة النظم الصناعية

جامعة مؤتة 2015

تطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد
فايز ضيف الله مزيد المطيري
جامعة مؤتة،2015

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

College of Graduate Studies

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب فايز ضيف الله المطيري الموسومة بـ:

تطوير نظام لادارة اداء مشروعات التشييد

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **ادارة هندسية.**

القسم: هندسة النظم الصناعية.

	التوقيع	التاريخ	
د. شاكر المحادين		٢٠١٥/١١/١١	مشرفاً ورئيسا
د. سيف عناد النوايسة		٢٠١٥/١١/١١	مشرفا مساعدا
أ.د. حسام ضامن الحمايدة		٢٠١٥/١١/١١	عضواً
أ.د. عمر نواف المعايطة		٢٠١٥/١١/١١	عضواً
أ.د. فهمي احمد ابو الرب		٢٠١٥/١١/١١	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. محمد النجاسنة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون : ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهــداء

إلى وطني العزيز: الكويت

إلى كل الذين أحببتهم بصدق وعفوية، وبقلب لا يعرف حقدا ولا ندما ولا مساومة.

إلى من أعطتني الكثير الكثير وهي نبع الحنان والمحبة إلى أمي الحبيبة.......

إلى نهر العطاء المتجدد وإلى اليد التي طالما قدمت لي إلى أبي الحبيب.......

إلى أحبائي ومصدر ثقتي ورفاق دربي الطويل في مسيرة حيــاتي إلــى أخــوتي وأخواتي.......

مع المحبة والعرفان

فايز ضيف الله مزيد المطيري

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وسدد خطاي.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور شاكر محادين والدكتور سيف النوايسه على تفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذلاه من جهد واهتمام، وعلى ما قدماه من نصائح صادقة، واقتراحات قيمة، وتوجيهات سديدة.

كما أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة على ما قدموه من جهد ومعلومات قيمة خلال سنوات دراستي في الجامعة، والشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة، ولكل من سهّل لي الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة مؤتة ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة.

فايز ضيف الله مزيد المطيري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد

فايز ضيف الله مزيد المطيري

جامعة مؤتة، 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي إتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي.

شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت والبالغ عددها (1422) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من المقاولين والمهندسين العاملين في هذه الشركات، وعددهم (92) مستجيباً، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

وقد بلغ معامل الارتباط R (.561) عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.315) أي أن ما قيمته (64.30) من تطوير نظام أداء مشروعات التشييد ناتج عن متغيرات أساليب إدارة الأداء الحديثة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أساليب الإدارة الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي. ولكنها أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى العمر وسنوات الخبرة.

وعلى ضوء النتائج تم حصر بعض التوصيات كالتالي:

1. العمل على تبني وتطبيق مدخل تمكين العاملين لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة الشركات في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.
2. التأكيد على أهمية الأساليب الإدارية الحديثة في برامج إعادة الهندسة للشركات العاملة في هذا المجال.
3. تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه الفلسفة تحتاج إلى تبنيها من قبل الإدارات العليا في هذه الشركات.

Abstract

Developing a system for managing the performance of Construction Projects

Fayez Dhaifullah Mazyid Al-Mutairi
Mu'tah University .2015

This study aimed at identifying the impact of the modern performance Management methods in developing a system for managing the performance of Construction Projects in the state of Kuwait. This study is considered as one of the field studies in which the researcher used the analytical descriptive method.

The study population included all the firms operating in the field of building and construction activities in the State of Kuwait with a total of (1422) companies. The study sample consisted of contractors engineers working in these companies, with a total of (92) respondents. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data.

The results of the study showed a statistically significant effect of the methods of modern performance management represented by (empowering the employees, re-engineering business, total quality management, reference check) in developing the system of performing the construction projects in the State of Kuwait.

The correlation coefficient (R) was (.561) at the significance level of ($0.05 \leq \alpha$), the coefficient of determination (R2) was (.315) that is a value of (64.30) of developing the system of performing the construction projects in the State of Kuwait resulting from the variables of modern performance management methods.

The results also showed that there are statistically significant differences in the impact of modern management methods in developing the performance of system construction projects in the State of Kuwait due to the variables of gender and educational qualification. while they showed there are no differences due to the variables of age and years of experience.

In the light of the results, the study cited some of the recommendations as follows:

1- Adopting and implementing the entrance of empowering the employees due to its contribution in strengthening the capacity of companies in developing the performance of system construction projects in the State of Kuwait.
2- Stressing the importance of modern management methods in the programs of re-engineering for the companies operating in this field.
3- Adopting the philosophy of total quality management and this philosophy needs to be adopted by the senior management in these companies.

الفصل الأول

الاطار النظري

المقدمة

1-1 تمهيد

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تغيرات سريعة في شتى المجالات وتحديات عالمية واسعة النطاق، وتتمثل هذه التغيرات في العولمة وانتشار تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، واتفاقيات التجارة الحرة وغيرها من الأمور التي جعلت من بيئة الأعمال، بيئة تتسم بالتعقيد الشديد والمنافسة، هذا بالإضافة إلى ما ساهمت به تلك التحديات والتغيرات من زيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتصف بالجودة العالية.

وقد ألقت هذه التحديات بظلالها على قطاع الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء، والذي يعتبر من أهم القطاعات بل هو الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد في معظم دول العالم، حيث أدت هذه التغيرات والتحديات إلى ثورة كبيرة في وسائل الإدارة وأساليبها الحديثة بكل أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية حتى أصبح العالم قرية الصغيرة.

كما ساهمت تلك التحديات من زيادة حدة المنافسة وزيادة التعقيد في الأعمال، مما دعا المنظمات العاملة في هذا القطاع للبحث عن طرق وسياسات تعينها على البقاء في السوق والمنافسة فيه، وتقديم الخدمات بالجودة التي ينشدها العملاء، ومن هنا ظهرت الأساليب الإدارية الحديثة لتأخذ على عاتقها عبء هذه التحديات ولتكون منهجا متبعا تسعى المنظمات من خلاله للمنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

تشكل مشروعات البناء والتشييد جزءاً مهماً جداً من اقتصاد أي بلدٍ، وتلعب دوراً مهماً وحيوياً في قوة اقتصاد أي بلد، لما لها من أثر ملحوظ على التوظيف والاستخدام والرفاه الاجتماعي بشكلٍ عام. فمواد البناء والتشييد وتوافرها وجودتها تعتبر مهمة جداً للشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء كونها تستخدم في البنية التحتية، والإسكان، والتجارة، ومشاريع التطوير، مثل الري والمستشفيات

والمدارس، وهذه القطاعات تمثل طموحات الأفراد والمجتمعات المحلية والجماعات المتفقة والمختلفة مع سياسات وتوجهات الدولة.

وتقوم إدارة مشروعات البناء والتشييد بعمليات التخطيط، والجدولة، والتنفيذ، والسيطرة والمراقبة والمتابعة، على كلّ النشاطات التي يجب أن تُعمل لإنجاز أهداف إدارة مشروع البناء والتشييد، من خلال التركيز على حلّ المشاكل في أثناء حدوثها من خلال سير نشاطات المشروع (Lewis, 2012, p: 48).

كذلك فان لإدارة مشروعات البناء والتشييد دوراً هاماً في إنجاح المشروع والتغلب على المشاكل والمصاعب والتقليل من المخاطر التي تواجه المشروع، وبالتالي من الآثار المترتبة عليه، وذلك من خلال التنسيق والتخطيط والمراقبة واتخاذ ما يلزم من إجراءات من اجل الاستغلال الأمثل لموارد المشروع والمحافظة على أهدافه. وتقع مسؤولية الحد من المخاطر وتقليلها على كل أطراف المشروع التي حتما ينعكس ذلك ايجابيا لصالحها.

لذلك يعتبر موضوع إدارة أداء مشروعات البناء والتشييد في غاية الأهمية، كونه من المواضيع التي أصبحت يواجه العديد من التحديات التي فرضتها ظاهرة العولمة بإفرازاتها المختلفة على المشروعات، وبالتالي فان الأمر يتطلب تشخيص كافة الجوانب التي تعترضها، والبحث في الآليات التي تكفل لهذه المشروعات القيام بدورها على أكمل وجه.

1-2 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتصدى لدراسة استخدام أساليب إدارة الأداء الحديثة لتطوير أداء مشروعات البناء والتشييد في دولة الكويت، كذلك تعرضها ومن خلال دراسة ميدانية إلى معرفة آراء المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت.

لذا فإن هذه الدراسة وبالنتائج التي يمكن التوصل إليها أن تخدم الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت التي يمكن لها أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة، وذلك من خلال الكشف عن أثر استخدام أساليب إدارة الأداء

الحديثة في تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، كما ستخدم هذه الدراسة أيضا جهات الرقابة والإشراف على أعمالهم في هذه المشروعات.

وتأتي أهمية الدّراسة الحالية أيضا من كونها تتناول موضوعاً حيويا وحديثاً في مجال استخدام أساليب إدارة الأداء الحديثة، نظراً للدور المهم الذي تلعبه في تطوير الأداء، الأمر الذي يقتضي دراسة هذه الأساليب، ورفع كفاءتها وفعاليتها وبما يمكنها من تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال النظر إلى الأمور والاعتبارات الآتية:

1- تُعد الدراسة إمتداداً للدراسات السّابقة والتي لها علاقة مباشرة بمتغيراتها سواء المستقلة أو التابعة، ومن المتوقع أن تكون هذه الدّراسة بمثابة انطلاقة لإجراء المزيد من الدّراسات في مجال تطوير نظام أداء مشروعات التشييد، من خلال تقديمها لتوصيات ترشد الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت وتساعدها في التعرف على أهمية استخدام أساليب إدارة الأداء الحديثة.
2- يمكن أن تقدم الدراسة إضافة علمية متواضعة في مجال دراسة أثر استخدام أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، وتوفر كذلك جانبا لا باس به من المعلومات والبيانات حول هذا الموضوع، مما ُيسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص.
3- إمكانية ربط ما يتوصل إليه الباحث مع الدراسات المعاصرة ذات العلاقة، بما يؤدي إلى معالجة الثغرات وأوجه النقص في هذه الدراسات، فيما يتعلق بالتأكيد على أهمية دراسة أثر استخدام أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

1-3 مشكلة الدراسة وعناصرها

تقوم المشروعات العاملة في مجال البناء والتشييد بدور هام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت، إلا إنها تتعرض خلال مختلف مراحلها

إلى عدة مشاكل في سبيل تحقيق أهدافها، لكونها ذات طبيعة خاصة تبرز ملامحها في طول مدة العمل، التي قد تؤدي إلى تغيير الظـــروف التـــي تعمـــل بهـــا هـــذه المشروعات ذات المخاطرة العالية في تقديرات كل مـــن التكلفـــة والـــزمن وذلـــك بالمقارنة بأنواع المشروعات الأخرى.

وبما أن كل مشروع من مشروعات البناء والتشييد يعتبر منتجا فريدا، وفـــي معظم الأحيان لا يكون ثمة فرصة لإنشاء "نموذج أولـــي" لتـــدقيق مـــدى تطبيـــق التصميمات الخاصة بالمنتج، فانه ينبغي أن يتم تقدير المخاطرة المطلوبة من قبـــل فريق التصميم، حيث تزداد كلفة تصحيح الأخطاء مع التزايد والتقدم في أطوار دورة حياة المشروع، بينما تكون تلك الكلفة في حدها الأدنى في طور التصميم الأولـــي، وعليه فإنه من المهم الأخذ بالاعتبار أهمية استخدام أســـاليب إدارة الأداء الحديثـــة لتطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

وبالرغم من وجود بعض المؤشرات الايجابية التي تسود قطاع التشييد والبناء الكويتي، الذي حقق نجاحاً كبيراً على مدى السنوات السابقة في عالم المواد والتقنيات الإنشائية، وتكنولوجيا الأساليب الحديثة في التشييد والعمران، وبالرغم من التوقعات التي تشير إلى أن السوق الكويتية قد تشهد ظهور فرص استثمارية جديدة وآفاق نمو واعدة من شأنها استقطاب كبرى الشركات الإقليمية والدولية الرائـــدة فـــي مجـــال الإنشاء والتشييد والبناء والتطوير العقاري، وبالرغم أيضا مما تحمله هذه المؤشرات من فرص هائلة قد تخدم الجهود الرامية إلى دعم الاقتصاد الوطني الكويتي لتحقيق نمو مطّرد ومستدام، إلا أن ذلك قد يكون محفوفـــا بـــبعض المخـــاطر للـــشركات والمؤسسات العاملة في مجال التشييد والبناء والتمويل العقاري والمقاولات الإنشائية والتي قد يكون سببها بالنهاية يعود إلى عدم استخدام أساليب إدارة الأداء الحديثة في هذه الشركات.

وتتلخص مشكلة هذه الدراسة من كونها تتعامل مع إحدى المشاكل المتفاقمـــة في مجال التشييد (مشكلة الأداء سواء على صعيد الزمن أو الكلفة أو الجودة) والتي تنعكس آثارها السلبية على التأخير والهدر، حيث أن عدم استخدام نظـــام إدارة أداء

واضح وفعال في مشروعات البناء والتشييد سوف يؤدي بدوره لانخفاض مستوى الأداء وزيادة الهدر والتأخير في تنفيذ هذه المشروعات.

لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة لإستقصاء أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، والتي تساعد كثيراً الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت على الإستجابة لإتجاهات السوق، وتحسين مستوى أدائها والوصول إلى أهدافها. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر لأساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، اعادة العمليات الادارية، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت ؟ وقد انبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لتمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لإعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للمقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين (الحاله الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1-4 أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتلخص في التعرف على أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، كذلك التوصل إلى نتائج يمكن في ضوءها تقديم التوصيات المناسبة للتعامل مع أساليب إدارة الأداء الحديثة بحيث تعمل على توفير قاعدة بيانات ملائمة تساعد الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت المبحوثة في التعامل مع هذه الأساليب لتطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، ليتسنى لها وضع الأسس المعيارية والقياسية السليمة للتعامل مع هذه الأساليب الحديثة. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على أثر تمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.
2- التعرف على أثر إعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.
3- التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.
4- التعرف على أثر المقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.
5- إمكانية ربط ما يتوصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج الدراسات المعاصرة ذات العلاقة وبشكل يؤدي إلى معالجة الثغرات وأوجه النقص في هذه الدراسات، فيما يتعلق بالتأكيد على جانب ردود فعل المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت.

1-5 فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_0 **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، اعادة العمليات الادارية، إدارة**

الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

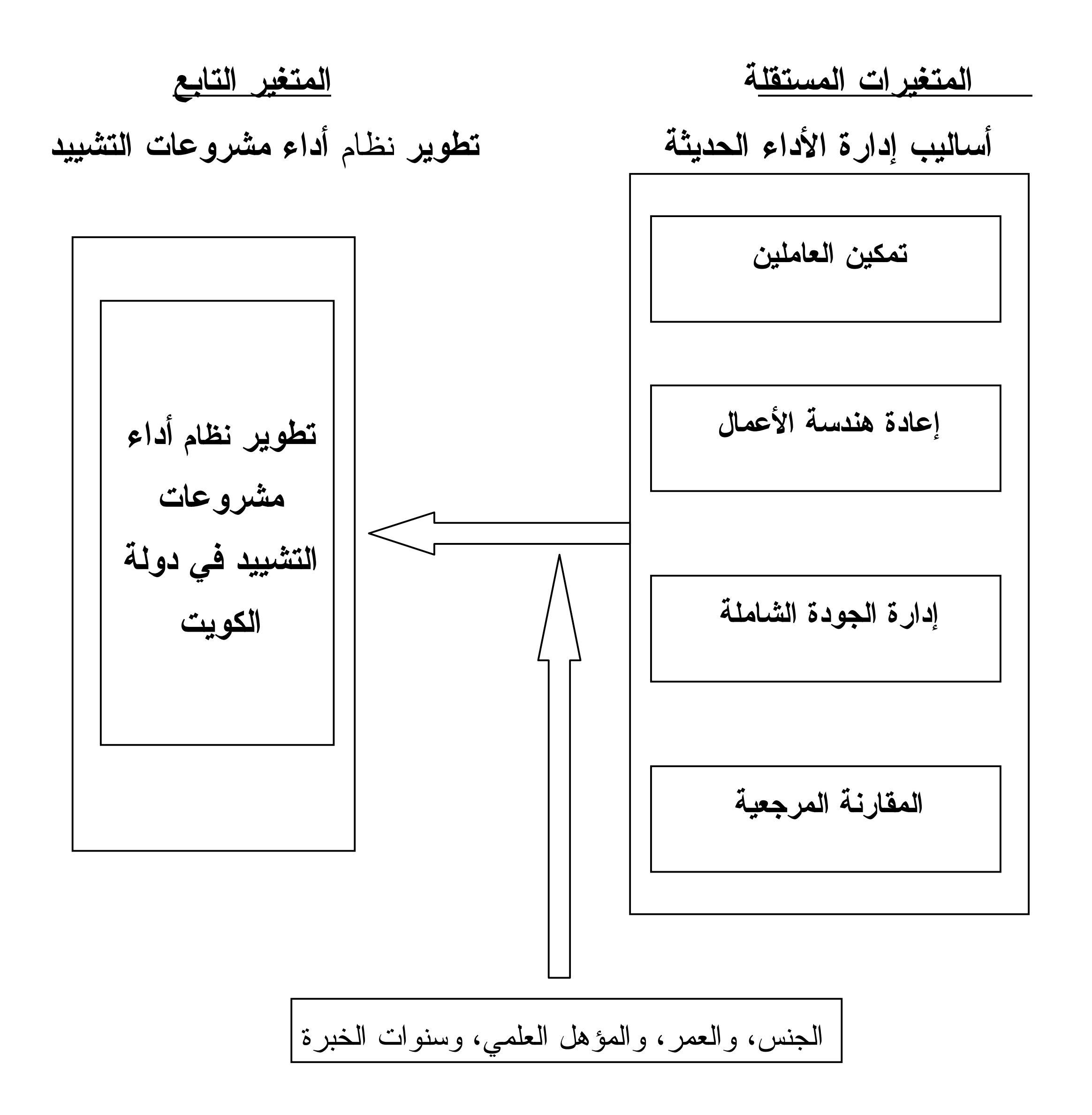
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت؟

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_0 **لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر لأساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).**

1-6 نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم نموذج خاص بالدراسة، وذلك لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع. والشكل (1 -1) يوضح النموذج المعتمد لقياس المتغيرات.



الشكل (1-1)

نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

1-7 تعريف المصطلحات

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني والأساليب الإجرائية لمتغيراتها وهي كما يلي:

إدارة الأداء:

هو عملية يجري بوساطتها تقييم أداء الموظفين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسة للأداء، والتي يتم وضعها بالشراكة بين الموظف ورئيسه المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، بحيث تكون محددة في بداية فترة التقييم، وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الأداء. وينظر للأداء هنا على أنه ترجمة عملية لكافة مراحل التخطيط، ولا يعتبر هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية "نتائج." وسيتم قياسها من خلال متغيرات أساليب إدارة الأداء الحديثة وهذه الأساليب تشمل:

1- تمكين العاملين:

هو منح العاملين في الشركة او المنظمه بعض من الصلاحيات والحرية غي اتخاذ القرارات العمل، وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، وتمكنهم من المفاضلة بين البدائل المختلفة.

2- إعادة هندسة الأعمال:

هي تعنى هنا أعادة العمليات الادارية بشكل جذري وليس بطريقه هامشيه او تعديل بحيث تؤثر بشكل ايجابي مع الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

3- إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية تشمل قواعد موجهه لهدف منها التحسين المستمر ومشاركة الأفراد بفريق واحد من اجل ارضاء الزبائن.

4- المقارنة المرجعية:

مقارنة بعض العمليات في مجال التشييد و المستوى الاداري للحصول على أفضل اداء متميز وطبعا تتم المقارنه لمستوى النشاط الواحد ولكل الأنشطه بشكل مستمر.

نظام أداء مشروعات التشييد:

هي عملية منظمة من أجل تحسين الأداء ضمن الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، ويتم ذلك عن طريق تطوير أداء العاملين وفرق العمل، حيث أن الأداء المتميز الذي يحقق الهدف يتطلب توفر العناصر التالية:

1. تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
2. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
3. تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
4. توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
5. توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
6. متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يواجهه من معيقات وعقبات.
7. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

قطاع البناء والتشييد:

هو مجموع الأنشطة المتعلقة بتصميم ودراسة وتنفيذ المشاريع الإنشائية المختلفة لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، ويتميز إنتاجه بضخامة منتجاته مثل الأبنية، السدود، الطرق، السكك الحديدية وغيرها، وانتشارها الجغرافي، وعدم التشابه بين مشروع وآخر، وعدم نمطية الإنتاج مقارنة بالقطاع الصناعي. لذلك يتأثر الإنتاج فيه بالظروف الطبيعية مثل الحرارة، الأمطار، والتأثر بالعوامل النفسية للعامل من ناحية المهارة، الوضع النفسي وغيرها.

1-8 حدود الدراسة وأبعادها

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت.

2- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على استبانة لمعرفة آراء المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، والذين يشكلون الفريق القادر على التعاطي مع متغيرات الدراسة.

3- **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر أكتوبر عام 2014 وحتى شهر يونيو من عام 2015.

4- **الحدود العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـــ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

1-9 محددات الدراسة

تشمل محددات الدراسة ما يلي:

1- إن مجتمع الدراسة يشمل جهات تعمل في القطاع الخاص تتمثل في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، الأمر الذي يتيح إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المشاريع الخاصة الأخرى التي تعمل في هذا المجال، ولم تشمل المشاريع التي تنتمي للقطاع العام أو الجهات الحكومية.
2- اعتمد الباحث على وحدة تحليل تضم المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، كونهم تتوفر لديهم المعرفة الكافية بمتغيرات الدراسة التي ترتبط بمجموعات عمليات إدارة المشروعات وتطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.
3- قلة الدراسات الكويتية بشكل عام التي تتناول موضوع الأساليب الإدارية الحديثة وتطوير أداء مشروعات التشييد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري

2-1-1 تمهيد

تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحاليـــة، وكذلك التحديات الجسيمة الأخرى التي تواجهها منظمات اليوم، وجود توجه ومدخل جديد للعمل في المنظمات. فالتتابع التاريخي لتطور الفكر الإداري منذ ظهور حركة الإدارة العلمية يُشير إلى أن هذا الفكر نتج عن الاستجابة للمحيط الذي تعمـــل فيـــه المنظمة.

تشهد الفترة الحالية تطورات متنامية في تنفيـــذ مـــشاريع البنـــاء والتـــشييد بأحجامها المختلفة وملكياتها المتنوعة نتيجة للتطورات العديـــدة فـــي الاحتياجـــات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، ويستند اهتمام إدارة عملية تنفيذ مشاريع البنـــاء والتشييد لما تحققه من فوائد وخدمات عديدة مثل: الحرص على تطبيق المواصفات للآليات والتقنيات والعمليات للسيطرة على تطورات أوامر التغيير التي قد تزيد من تكلفة ووقت المشروع، والمساعدة على إحداث تحسينات في الربحية، والعمل علـــى انسيابية وتبسيط العمل والتقليل من تعقيدات العمل والإجراءات المصاحبة، وغيرها من الفوائد والخدمات التي تساعد على نجاح التوافق بين المحددات الرئيسة لمشاريع البناء والتشييد وهي الوقت والتكلفة والجودة ونطاق عمـــل المـــشروع (إســـماعيل، 2014، ص3).

ويشكل قطاع البناء والتشييد محوراً رئيساً في إرساء قواعد البنية التحتية وغيرها من الأنشطة اللازمة لتطور التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، حيث يساهم هذا القطاع في دفع عجلة النمو والتقدم بما يتضمَّن من مجالات متنوعة ويقدم مجموعة متعددة من خدمات البناء والتشييد والترميم والتشطيب، وكذلك كافة التركيبات المتعلقة بالمباني وصيانتها والإصلاحات المتعلقة بتلك الخدمات. كما يقوم مدير المشروع بتنسيق وتكامل النشاطات عبر خطوط وظيفية متعدّدة، والنشاطات المتكاملة المُقدمة من قبل مدير المشروع تتضمّن تطوير خطة المشروع، وتنفيذ

الخطة، والقيام بالتغيير بالخطة حسب مقتضيات سير العمل (Kerzner, 2013, p: 67).

وتتركز صناعة مواد البناء والتشييد على صناعة الأسمنت، الطوب الأسمنتي، البلاط العادي تقطيع وصقل الرخام، الخرسانة الأسمنتية الجاهزة، الحديد، والمواد العازلة، قواطع الألمنيوم والفايبرجلاس، وهذه الصناعات تقوم في مجملها على توافر المواد الأولية المستخدمة في الصناعة وإتمام عملية التصنيع، مثل توافر الكلنكر لتصنيع الأسمنت، وكتل الرخام والجرانيت وطوب البناء والتي يتم نشرها وتقطيعها وصقلها وتقديمها كمنتج للاستخدام النهائي.

يعتبر قطاع البناء والتشييد ذو طابع معقد لأنه يتعامل مع العديد من أطراف كالمالك، المقاول، الاستشاري، المساهمين وغيرهم، لذلك تعاني هذه المشاريع من العديد من المشاكل والقضايا المعقدة من حيث الأداء (Rida, 2015, p: 6).

يُعد قطاع البناء والتشييد الإدارة الأساسية لتقديم الأصول الثابتة وتكوين رأس المال الثابت وتأمين تناميه في مختلف القطاعات من خلال تنفيذه لمشاريعها الإنشائية، وهذا يتطلب توفير وتطوير مواد البناء المختلفة بما يتناسب مع متطلبات القطاعات الأخرى، وبما يحقق التشغيل الأمثل والكفاءة الاقتصادية لقطاع البناء والتشييد، من حيث مساهمته في توليد الدخل والتشغيل لعدد كبير من مختلف المستويات التعليمية والاختصاصات.

ويمكن تصنيف الأعمال التي يتولى قطاع البناء والتشييد تنفيذها بثلاث أقسام هي: الأبنية السكنية المتنوعة، والأبنية غير السكنية مثل (المستشفيات، المصانع، الصوامع، الأبنية التعليمية، الأبنية الإدارية، الأبنية التجارية، المحطات)، والتشييدات مثل (الطرق، السدود، السكك، الشبكات)، حيث تمثل هذه المشاريع إحدى المحطات الاستثمارية الناجحة، حيث شهد هذا القطاع نموا كبيرا خلال الأعوام العشرة الماضية خاصة في دول الخليج العربي، حيث كشف موقع فينتشرز ميدل إيست عن مشروعات ممنوحة لدول مجلس التعاون الخليجي من المتوقع أن تصل قيمتها إلى 195.7 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة بنسبة 22% أو ما يقارب 35 مليار دولار مقارنة بعام 2013. فالأرقام والإحصائيات الجديدة تبين وجود ارتفاع في منح

العقود لمشاريع البناء والتشييد في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي لعام 2014. وتُظهر هذه الأرقام والإحصائيات بروز سوق البناء والتشييد من جديد في المنطقة. ويتوقع موقع فينتشرز إلى حدوث زيادة كبيرة في منح العقود هذا العام 2015 مع الاستمرار في تنفيذ الأنشطة، وذلك بزيادة محتملة لعقود البناء بنسبة 76%، أي بمبلغ يصل إلى 31.7 مليار دولار مقارنة مع (18 مليار دولار في عام 2013)، مما ساهم في جذب الاستثمارات العقارية والإنشائية فيها (سائح، 2014، ص4).

2-1-2 مفهوم الأداء

إن حياة أي منظمة كانت مهما كان النشاط الذي تقوم به يتوقف وبشكل كبير على الأفراد العاملين فيها وما هي درجة إتقانهم ومهارتهم في العمل، لذلك أبدت كثير من المنظمات اهتماما كبيرا بأداء العاملين فيها والسعي وراء تطويرهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. هذا بشكل عام، أما ما يتعلق بالمنظمات التي بدأت أو تنوي تطبيق أساليب إدارية حديثة فإن موضوع الأداء يأخذ بعدا آخر ويكتسب أهمية إضافية، وذلك أن الأساليب الإدارية الحديثة هي عبارة عن عمليات شمولية تشمل كافة الأنشطة والأفراد العاملين في المنظمة، فلذلك ينبغي الاعتناء بأداء العاملين للتأكد من أن تطبيق فلسفة هذه الأساليب يسير بالاتجاه الصحيح.

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المديرين كافة في المشروعات كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المشروعات، إذ إن معظم المشروعات تتوقع أن تؤدي الموارد البشرية وظائفها التي أسندت إليها بفاعلية، وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف في عمل المشروع (بلوط، 2012، ص359).

لذلك فأن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في جميع المشروعات، وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المشروعات، مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف

المختلفة بما يتلاءم وكفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك لابد من تقيـيم الأداء بـشكل مستمر.

وبما أن القطاع الخاص بما فيه من شركات تعمل في مجال أنشطة التـشييد والبناء هو قطاع أساسي في الدولة، نظراً لكونه يؤمن قسماً كبيراً مـن احتياجـات الناس ويعمل على رفع مستوى معيشتهم باستمرار، فإن الأداء في هذا القطاع يحتل أهمية خاصة، وذلك لأن عدم اكتراث الإدارة وعدم استغلالها للمـوارد المتـوافرة بالشكل الأمثل يؤدي إلى هدر الطاقات المتوافرة واستنزاف الموارد المحدودة أساساً، وهذا الأمر سوف ينعكس بشكل سلبي علـى المجتمـع ككـل (العقيلـي، 2005، ص363).

ويرى (سالم، 2006، ص44) أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بكـل مـن مفهومي الكفاءة والفاعلية فالمراد بالكفاءة هو أداء الأعمال بـشكل صـحيح، أمـا الفعالية فهي القيام بالأشياء، ومعنى هذا أن الكفاءة تنصب على أداء الأشياء بـشكل منتظم ودقيق، وإعداد كل شيء بحيث تتم خطوات العمل بـشكل منـتظم وتـوفير النفقات والتقليل من الهدر في استخدام الموارد، أما الفاعلية فهي ذات مفهوم أوسـع فهي لا تحرص على أداء الأعمال بشكل صحيح فقط، بل تريد أيضا أن تبحث عـن أداء الأمور والأشياء الصحيحة بالشكل السليم، فهي مرتبطة بالأهداف ارتباطا وثيقا.

يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أسـاس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً، الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً (إسماعيل، 2005، ص32).

لقد أوضحت الدراسات الخاصة أن قمة الأداء تتمثل في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الإيجابية الباهرة التي تعتمد علـى التطـوير المـستمر للأداء والقدرة على التعامل مع المتغيرات المتواصلة.

وهناك خصائص عدة يجب أن تتوافر للمنظمات حتى تكون في مصاف المنظمات العالمية وتحقيق قمة في الأداء والتميز وهي:

1- إدارة ناجحة وقيادة قوية.

2- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتمييز.

3- أعلى مستوى من التقدير لإرضاء العميل.

4- التواجد الدائم والقوي والمتنامي بسرعة في السوق.

5- تحقيق الإنجازات التي تضع المنظمة في مصاف المنظمات العالمية القيمة.

ولكي تتحول المنظمة من مجرد منظمة إلى منظمة عالمية متطورة يتحقق ذلك من خلال توافر ما يلي:

1- قيادات تتميز بالالتزام وبعد النظر والمشاركة.

2- الوعي الكامل بالعوامل الحيوية لإحراز النجاح في العمل.

3- اتجاهات ثابتة محددة المعالم.

4- الإدارة تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على الزيادة والتميز.

5- توافر المهارات المتعددة والكفاءات العالية.

6- البحث المتواصل من أجل تطوير الأداء.

7- التقييم الموضوعي للوضع والأداء الحالي والمستقبلي.

لقد عرفت المنظمات ذات الأداء العالي والمتميز طريقها نحو تحقيق التقدم عن طريق تحقيق عملية التقييم الموضوعي لأداء العنصر البشري (المستمر كجزء أساسي لا يتجزأ من سياستها واستراتيجياتها للوصول إلى الزيادة في العمل). ومن خلال استعراض عناصر الأداء المتميز نجد أن معظمها له علاقة بالعنصر البشري، وبالتالي فإن أداء المنظمة ككل هو عبارة عن مجموعة أداء العنصر البشري المكون للمنظمة، وأن أداء العنصر البشري يلزم أن يكون فعالاً والوصول إلى هذه الفاعلية يتم من خلال التقييم الموضوعي لأداء هذا العنصر وعلاج القصور فيه (السلمي، 2009، ص265).

ويرى الباحث بأن الأداء هو تلبية المتطلبات المتوقعة من المشروع العامل في مجال البناء والتشييد في دولة الكويت من حيث الكلفة والجودة والزمن وهو

محصلة الجهد المبذول من قبل العاملين للقيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

2-1-3 مفهوم إدارة الأداء

يشير (حــوا، 2007، ص342-343) إلــى أن إدارة الأداء هــي نظــرة إستراتيجية متكاملة لتحقيق نجاح الشركة عن طريق تحسين أداء الأشخاص الــذين يعملون ضمن الشركة وعن طريق تطوير قدرات الفرق والعاملين، وهــي تعتبــر الأساس في إدارة الأعمال القائمة على تطوير العــاملين فــي المــشروع بواســطة المنافسة والالتزام والعمل باتجاه تحقيق الأهداف المهمة ضمن شركة تدعم إنجازات العاملين فيها وتشجعهم وتوجههم وتدعمهم حتى يعملوا بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والتأثير وبشكل متوافق مع احتياجات الشركة.

وتعرف إدارة الأداء على أنها عملية منظمة من أجل تحــسين الأداء ضــمن الشركات، ويتم ذلك عن طريق تطوير أداء العاملين وفرق العمــل، وهــي عمليَّــة تعاونيَّة مستمرَّة يتم من خلالها تحديد وقياس وتطوير أداء الأعمال من خلال ربــط أداء وأهداف كل فرد من أفراد طاقم العمل بالمهمَّة الــشاملة وبأهــداف المنظمــة، وتتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصــول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتهــا، وتــضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء (العمري، 2004، ص13).

وإدارة الأداء هي عملية جامعة، مكونة من عناصر عدة تجتمع سوياً لخلــق ممارسات ناجحة لإدارة الأفراد، وتحتوي تحديداً على عمليتي التعلــيم والتطــوير، وعملية إدارة الأداء هي التي تحقق الأهداف العامة بموازاة أهداف المنظمــة مــع الأهداف الفردية، وخلال أطوار حياة المشروع يقــوم مــدير المــشروع بخمــسة مجموعات من العمليات المتتابعة - وبعضها متداخل - تهدف إلى تحقيــق أهــداف المشروع، وهذه العمليات هي: (رفاعي، 2008، ص32-34)

1- **مجموعة عمليات البدء**: وهي عمليات يتم فيها إعداد ميثاق مشروعات البناء والتشييد في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، والذي يتضمن وثيقة تصف المشروع، وتعيين مدير المشروع وتحدد السلطات والموارد الممنوحة للمدير بهدف إنجاز المشروع، كما يتم في مجموعة البدء بصفة مبدئية تحديد المعنيين بالمشروع، وهم الأشخاص أو الهيئات التي تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه، ويتم تحديد درجة تأثير كل من المعنيين في المشروع.

2- **مجموعة عمليات التخطيط**: وهي عمليات يتم فيها تجميع المتطلبات من راعي مشروع البناء والتشييد في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وتحديد نطاق المشروع بناءً على المتطلبات، وفيها يتم وضع خطة إدارة المشروع والتي تشمل تفصيل المتطلبات، وإنشاء هيكل تجزئة العمل، ووضع قائمة في أنشطة المشروع وتحديد تسلسل الأنشطة، وتقدير موارد هذه الأنشطة، وتقدير الفترات الزمنية اللازمة لتأدية الأنشطة ووضع الجدول الزمني، وتقدير التكاليف، ووضع الميزانية، وتخطيط الجودة، وتخطيط الموارد البشرية، وتخطيط الاتصالات، وتخطيط إدارة المخاطر، وتخطيط المشتريات والتعاقدات.

3- **مجموعة عمليات التنفيذ**: وهي عمليات يتم فيها تكوين فريق العمل في مشروع البناء والتشييد في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وتوجيه وإدارة تنفيذ المشروع، ونشر المعلومات بين المعنيين طبقا لتخطيط الاتصالات، وإدارة توقعات المعنيين، وتوكيد الجودة، وتنفيذ المشتريات.

4- **مجموعة عمليات المراقبة والمتابعة**: وهي عمليات يتم فيها القيام بمراقبة ورصد ومتابعة تطور تنفيذ نطاق مشروعات التشييد في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت والتحكم فيها، ورصد تنفيذ الجدول الزمني والتحكم فيه، ومراقبة التكاليف والتحكم فيها، ومراقبة الجودة، وإعداد تقارير الأداء، ومراقبة المخاطر للسيطرة عليها، ومراقبة المشتريات

5- **مجموعة عمليات الإقفال والإغلاق**: وهي عمليات يتم فيها تسليم مخرجات مشروعات البناء والتشييد في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في

دولة الكويت، وتوثيق تنفيذ متطلبات المشروع، ونقل المعلومات التاريخية والدروس المستفادة إلى قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة.

ويرى الباحث أن إدارة الأداء هي طريقة للحصول على نتائج أفضل للشركات العاملة في مجال البناء والتشييد في دولة الكويت والأفراد والفرق، ويتم ذلك عن طريق فهم وإدارة الأداء ضمن إطار عمل متفق عليه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير الموضوعية، حيث إن العمليات موجودة من أجل إحداث فهم مشترك لما يجب أن يتحقق، ومن أجل إدارة وتطوير الأشخاص بطريقة تزيد من احتمال تحقيق الأهداف على المدى القريب أو البعيد.

2-1-4 أهداف إدارة الأداء

الهدف العام لإدارة الأداء هو إنشاء بيئة عالية في مستويات الأداء، بحيث يتحمل الأفراد والفرق مسؤولية التحسين المستمر للعمل ولمهاراتهم ومشاركاتهم، وينجز ذلك ضمن إطار عمل توفر القيادة الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة والفرد، وفيما يلي مجموعة من أهداف إدارة الأداء: (Mustafa, 2009, p: 62)

1- تشجيع وتحفيز ومكافأة العاملين حتى يقدموا أفضل ما لديهم من خلال تركيز عمليات أو مهام العاملين وتنفيذها بشكل صحيح والموازاة بين الأهداف الشخصية وأهداف المشروع.
2- أن يكون جميع الأفراد على دراية ووعي لما يجب أن ينفذوه وأن يعرفوا ما هو متوقع منهم، وكيف يساهم ذلك بنجاح المشروع ككل عن طريق تقديم التغذية الراجعة الدقيقة، وتدريبهم وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم.
3- تنظيم مسؤوليات الأفراد لتحقيق أهداف ونشاطات المشروع.
4- السلوكيات بحيث يدير المدير أداء الأشخاص للحصول على شركة عالية الأداء.
5- زيادة قدرات العاملين ومجموعات العمل لأكبر حد ليعود ذلك بالنفع عليهم وعلى المشروع مركزين على تحقيق أهدافهم.

2-1-5 **خصائص إدارة الأداء**

إدارة الأداء عبارة عن عملية مخططة تتألف من عدد مــن العناصــر هــي الاتفاقية، القياسات، التغذية الراجعة، التعزيز الإيجابي، والحوار، وتهتم إدارة الأداء بقياس المخرجات التي يتم الحصول عليها لمقارنتها بما هو متوقع أو مطلوب ضمن هذا المجال، ويتم التركيز على الأهداف والمعايير وطــرق قيــاس الأداء ومعــايير الأداء (حوا، 2007، ص344).

وتعتمد إدارة الأداء على الاتفاق لتحديد متطلبات الأدوار والأهداف وتطوير الأداء وخطط التطوير الشخصية، كما تؤمن الحوار المستمر المرتبط بالأداء والذي يتضمن المراجعة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف والخطط (عبد الله، 2013، ص259).

ويرى الباحث أهمية أن تعتمد إدارة الأداء على مبدأ الإدارة من خلال العقــد وليس من خلال الأمر، أي أنها تعتمد على الإجماع والتعاون بدلا من الــسيطرة أو الأثر الرجعي، وتعمل إدارة الأداء كعملية مستمرة تطويرية، حيث أن الأداء يتحسن مع الوقت، ويتم توفير الأساس لحوار طبيعي ومنظم بين المدراء والأفــراد حــول الأداء وحاجات التطوير، وهي بشكل أساسي تهتم بإدارة الأفراد ويمكن أن يطبــق الكلام على مجموعات وفرق العمل

2-1-6 **أساس فهم إدارة الأداء**

يرى (Armstrong, 2006, p:1-26) انه توجد خمــس قــضايا أساســية للوصول إلى فهم كامل لإدارة الأداء وهي:

1-**معنى الأداء**: وهو محصلة الجهد المبذول من قبل العــاملين للقيــام بواجبــات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها العامل من أجل تحقيق أهــداف المنظمــة بكفــاءة وفاعلية

2-**أهمية القيم**: ويرتبط هذا المفهوم بالتصرف أو السلوك، ولكنه يركز علــى مــا يجب على الناس أن يدركوه من قيم أساسية مثل أهمية النوعية، أهمية الأشــخاص،

أهمية الفرص المتساوية والتنفيذ بأخلاق، وهذا يعني تحويل القيم من شكلها النظري إلى ما يتم تطبيقه فعلا.

3- **التوازي**: أحد أهم الأغراض الأساسية لإدارة الأداء وهو أن تتوازى الأهداف الشخصية مع أهداف المشروع، وهذا يعني أن أي شيء يقوم به الأشخاص ضمن العمل، وقد عبر (Fletcher) عن هذا الغرض بشكل جيد حيث كتب : "المفهوم الحقيقي لإدارة الأداء مرتبط بنظرة خلق رؤية مشتركة لغرض وأهداف المشروع، ومساعدة كل موظف على فهم دوره ومشاركته وما يجب القيام به وبالتالي إدارة وتحسين الأداء لكل من الأفراد والمشروع ".

4- **إدارة التوقعات**: تدور إدارة الأداء بشكل أساسي حول إدارة التوقعات، بحيث تخلق فهما مشتركا لما هو مطلوب لتحسين الأداء، وكيف يتم تحقيق ذلك عن طريق التوضيح والموافقة على ما هو متوقع من العاملين أن يفعلوه وكيف هو متوقع أن يفعلوه واستخدام هذه الاتفاقيات كقاعدة للقياس وللمراجعة والتحضير لتحسين وتطوير الأداء .

5- **أهمية السلوك الاختياري**: تهتم إدارة الأداء بتشجيع السلوك الاختياري المنتج، حيث قام (Purcell)، وفريقه في جامعة باث للإدارة (Bath University School of Management) بتعريف السلوك الاختياري بأنه " سلوك يشير إلى الخيارات التي يعتمدها الناس للقيام بتنفيذ أعمالهم ومقدار الجهد والاهتمام والإبداع والسلوك المنتج الذين يقومون بإظهاره، ويمكن بكلام آخر أن يقال عنه بأنه الفرق بين أشخاص يقومون بعمل ما وأشخاص يقومون بعمل رائع ".

2-1-7 أساليب إدارة الأداء

إن توافر الإدارة الكفؤة التي لديها العلم الدقيق حول أساليب إدارة الأداء يجعلها أكثر مقدرة على تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة، فإذا لم تتمكن الوحدات الرئيسة في الإدارة من الاتفاق على الموضوعات الواجب دراستها فانه يصبح من المستحيل وضع خطة سليمة لتقييم الأداء إذا ما كانت المعلومات والبيانات غير كاملة، وهذا ما يجعل استخدام التقييم صعباً للغاية،

بالإضافة إلى أن أغلب المنظمات لا تعمل على تحقيق الإفادة المثلى من نتائج التقييم وإنما تستخدمها في نطاق ضيق للغاية يتمثل بتحديد مدى استحقاق العاملين للترقيـــة والزيادة السنوية وإهمال الكثير من الأمور الأخرى التي يمكن الإفادة مـــن نتـــائج التقييم في تطويرها (طناش واللوزي، 2005، ص257).

وقد تطورت أساليب إدارة الأداء في الوقت الحاضـــر مقارنـــة بالأســـاليب التقليدية التي تعتمدها بعض القطاعات، حيث أصبحت تعتمد على أســـس وأســـاليب حديثة فرضها التطور والتقدم والتوسع الكبير الذي طرأ على المنظمات، الأمر الذي زاد حجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق إدارتها وحتم ضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة العاملين فيها.

ولعـــل مـــن أبـــرز أســـاليب إدارة الأداء الحديثـــة، تمكـــين العـــاملين Empowerment، ومجال إعادة الهندسة Reengineering، ومجال إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) ، ومجـــال التفـــوق المقـــارن Benchmarking. وسيتم قياسها من خلال متغيرات أساليب إدارة الأداء الحديثـــة، وفيما يلي نبذة عن هذه الأساليب:

1-7-1-2 **تمكين العاملين** Empowerment :

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال علم الإدارة، حيث يركز هذا المفهوم على تفويض السلطة وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أفضل وجه.

ويأتي التمكين لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح للموظفين بالمشاركة.

والتمكين كنظام متناسق ومترابط بجوانبه التنظيمية والاجتماعية والإنسانية، تحتاج إليه المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها كجوانب ايجابية قوية وديناميكية تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. الأمر الذي يستدعي فهم أبعادها

وعناصرها لكونها الوسيط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية ومدخلا لحل العديد من المشكلات التنظيمية.

ويتطلب تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات إعدادا وتهيئة للعنصر البشري مع ما يستلزمه ذلك من تطوير في الجانب التكنولوجي والهيكلي. فالمنظمة تشكل كلاً متكاملاً، والثورة التكنولوجية تمثل أبرز معالم التغيير في الوقت الحالي. والمنظمة التي لا تجيد إدارة موردها البشرى ولا تحسن توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة ضمن إطار هيكلي مناسب، إنما تُعرِّض بقاءها واستمرارها للخطر والفشل.

وقد بدأ الباحثون يهتمون بموضوع التمكين الذي يتضمن منح المرؤوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل أكبر. وقد تزامن ذلك مع انحسار دور النقابات العمالية ودور القطاع الحكومي والمؤسسات العامة وتخفيف القوانين والتشريعات التي كانت تُفرض بواسطة الدول. فالتمكين قد يساهم في زيادة قدرة الموظف على الإبداع، والمرونة، والتكيف والفهم، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز والوصول إلى مستويات أداء عالية بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات، مما يسهم في بطء إنجاز الخدمة ويؤدي إلى إحباط الزبائن وعدم الثقة بالمنظمة.

وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المنظمة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية (القاضي، 2008، ص8).

لقد حاول بعض العلماء والباحثين وضع تعريفات للتمكين، وقد كانت هذه التعريفات متباينة، من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل؛ التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل

المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المنظمة (فلاق، ونافلة، 2011، ص15).

فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. إذ أن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. ويوصف التمكين بأنه حالة ذهنية أي الموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة للموظف بالإضافة إلى تحمله المسؤولية (Fox, 2008, p: 33).

يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (Schermerhorn, 2009, p: 319).

عرف (Moorhead & Griffin, 2010, p: 177) التمكين على أنه: " تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف".

ويؤكد آخرون أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (Randolph & Sashkin, 2012, p: 102).

وأما (Cook & Hunsaker, 2010, p: 258)، فقد عرَّفاه على أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.

ويرى آخرون أن التمكين هو: إسناد الصلاحيات المتعلقة بالعمل للعاملين أنفسهم وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها" (Pride & Kapoor, 2009: 238).

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة (& Zemeke (Schaaf, 2009, p :65

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من المديرين والعمال الأمريكيين، وطلب منهم تقديم تعريف للتمكين، حيث تم تصنيف هذه التعريفات إلى ست فئات هي: (Quinn & Spreitzer, 2007: 41)

1- تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بمهام عملهم دون الرجوع للرؤساء.
2- تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها بدون إشراف الرؤساء المباشر عليهم.
3- تشجيع العاملين على المبادأة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة.
4- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرون على التغيير والمشاركة.
5- إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن.
6- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام.

ويلقى التمكين في الوقت الحالي قبولاً من قِبَل كل من العاملين والمديرين، وذلك نظراً لأهميته للفرد وللمنظمة، إذ بينت المعلومات عن الواقع التنظيمي وانعكاساتها على الممكنين، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية وتقبل ما هو جديد انعكاساتها على الواقع من خلال تمكينهم من تطبيق المعارف والمهارات والمعلومات المتعلقة بالموازنات ومعايير استخدامها مما يؤثر في المخرجات والابتعاد عن مشكلات الأداء (Ghoshal & Bartlett, 2007, p: 6).

فظهرت أهمية التمكين لأنه يؤدي إلى ما يلي: (القاضي، 2008، ص9).

1- تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للممكنين مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

2- تزويد الممكنين المقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

3- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم.

4- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

5- يعمل على تزايد قدرات العامل على الابتكار سيما وأن نجاح أي منظمة اليوم يُعزى للعاملين وليس للمدير كما في السابق.

ويرى (ملحم، 2006، ص217) أن أهمية التمكين تتزايد لوجود اتجاهان للتمكين وهما اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي:

1- الاتجاه الاتصالي: هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

2- الاتجاه التحفيزي: ويركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي

ويرى الباحث أن التمكين هو أحد الأمور الأساسية في تحسين مستوى أداء الشركات العاملة في البناء والتشييد، وانجاز أعمالها، وهو إطار يمكن الشركة من مواجهة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

2-7-1-2 **إعادة هندسة الأعمال (الهندرة)** Reengineering:

لقد حظي موضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة، وذلك بالنظر إلى ما تؤديه إعادة الهندسة من تحسينات جوهرية في التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.

ظهر مصطلح إعادة هندسة عمليات الأعمال في عقد التسعينيات من القرن العشرين الماضي، ومع أن مصطلح إعادة هندسة عمليات الأعمال أُستخدم بإفراط، وكان مثيراً للانتباه والشك، فقد أخذ هذا المصطلح يعني أشياء كثيرة مختلفة. وساهم هذا التضارب في سوء الفهم وسوء الاستخدام من قبل المعنيين بالإدارة، والمستشارين، والجمهور على السواء. ومع ذلك فهناك نمو في ظاهرة إعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمات (Mische & Bennis, 2006, p: 59).

وفي ضوء تزايد حدة المنافسة، وارتفاع مستوى توقعات الزبائن، فإن عمليات الأعمال التي كانت تُنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل لم تعد تحقق الأداء المطلوب، لذلك فقد أخذت الشركات تولي اهتماماً متزايداً بإعادة هندسة عمليات أعمالها استجابةً للتغير في بيئة الأعمال، وتضمن ذلك استثمارات مهمة في تكنولوجيا المعلومات. وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من (70%) من الشركات الأمريكية الكبيرة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها (Thong, et.al, 2010, p:245).

وأصبحت إعادة الهندسة شائعة أكثر من أي وقت سابق. حيث أشارت بعض الدراسات أن (75%) من الشركات الأمريكية قد دخل بالفعل خلال السنوات الخمس الأولى من القرن الحادي والعشرين في أحد أشكال إعادة الهندسة، وقد كانت الفوائد لبعض هذه الشركات كبيرة (Attaran & Wood, 2009, p752).

فماذا تعني إعادة هندسة عمليات الأعمال؟ وهل إعادة الهندسة مفهوم إداري جديد، أم أداة استشارية، أم دواء آخر للأمراض المزمنة في المنظمات التي تتصف بسوء الإدارة؟ وماذا يعني أن نقوم بإعادة هندسة العمليات؟

يُطلق أحياناً على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)، أو الهندسة الإدارية، ويعني مفهوم الهندسة الإدارية، أو الهندرة إعادة بناء الشركة، أو بعض

عملياتها، بعد تفكيكها، وإلغاء إداراتها الوظيفيـــة. فالهنـــدرة تُعنـــى بالعمليـــات لا بالمنظمات. ومن الأمثلة على العمليات: عملية تطوير المنتج من فكـــرة إلى نموذج، وعملية تلبية الطلب من تلقي الطلب إلى تلقي قيمة هذا الطلب أو سداد ثمنه، وعملية الخدمة من الاستفسار إلى تقديم الحل (Hammer & Champy, 2003, p: 2).

إن إعادة الهندسة منهج للتغيير التنظيمي، ويُنظر إليها باعتبارهـــا توســـيعاً لعمليات الأعمال من خلال مدخل تحسين العمليات الذي تم تطويره في الهندســـة الصناعية. والهدف الأساسي من إعادة الهندسة هـــو تحقيـــق تحـــسينات ســـريعة (Dervitsiotis, 2008, p: 110).

وتستهدف إعادة الهندسة الزبائن؛ من خلال تأكيدها على القيمة المضافة من وجهة نظر الزبون باعتبارها مفتاحاً للميزة التنافسية. وتستهدف إعادة الهندسة أيـــضاً العـــاملين وتؤكد على دورهم في حل المشكلات، وتبحث عن الحلول من خلال العمليات؛ إذ تهـــتم قوة العمل بقياس مستويات الجودة، ورضا الزبائن، وتقييم الزمن، والتكاليف، ومراجعـــة شكاوى الزبائن، وبيانات التسويق (Chuanrommanee, 2008, p: 2).

ويُعرف (Hammer & Champy, 2003, p: 32) إعـــادة هندســـة عمليـــات الأعمال بأنها " إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمـــال لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة، والخدمـــة، والسرعة".

واستناداً إلى بعض الأدبيات (Olalla, 2010, p: 582) يمكن توضيح عناصر تعريف إعادة هندسة عمليات الأعمال كما يلي:

1- **أساسي** (Fundamental): وتعني أن إعادة الهندسة تتعلق بنمط عمل الشركة الأساسي.

2- **جذري** (Radical): تعني أن إعـــادة الهندســـة تقـــوم علـــى تجاهـــل جميـــع الإجراءات، والهياكل الموجودة، والتفكير بأنماط عمل جديدة؛ فالتغيرات الـــسطحية ليست مفيدة وينبغي أن تُصنع التغيرات بشكل جذري.

3- **التحسينات المثيرة** (Dramatic Improvements): تعني أنه ينبغي الكشف عن التغيرات الكبيرة المذهلة في إعادة الهندسة وليس التحسينات الهامشية.

4- **العمليات** (Processes): تعني أن تجري إعادة الهندسة على العمليات وليس المهام، أو الوظائف، أو الأفراد، أو الهياكل. وتُعرَّف العمليـــة (Process) بأنهـــا مجموعة من المهام المترابطة منطقياً التي يتم إنجازها لتحقيق نتائج محـــددة؛ فهـــي نشاطات، وفعاليات متتالية عندما يتم إنجازها معاً، فإنها تنتج قيمة للزبائن.

ولعل إعادة هندسة عمليات الأعمال قد أصبحت مصطلحاً شائعاً فـــي إعـــادة تصميم العمليات، والهياكل التنظيمية الناتجة عن إدخال تقنيات المعلومات الجديـــدة إلى المنظمة. وثمة أدلة على أن التغييرات البسيطة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة ربما تحتاج إلى إعادة هيكلة للمنظمة للحصول علـــى الميـــزة الكاملـــة للكفاءة التي يتم إيجادها بوساطة التكنولوجيا. وبالمقابل هناك دليـــل على أن إدخال تكنولوجيا المعلومات دون إعادة هيكلة أساسية، ربما لا تقدم المسوغات المطلوبـــة حتى لتبرير الاستثمار (Orman, 2008, p:188).

فإعادة هندسة عمليات الأعمال منهج للتغيير الواســـع يركـــز علـــى تغييـــر العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى إعادة الهندسة لجعل جميع العمليات أكثـــر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغـــض النظـــر عـــن الأساليب التقليدية. وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة فحص كل عملية، وتقييمها فيما يتعلق بكيفية تأثيرها على الزبائن بهدف تحقيق قفزات كبيرة في الأداء تصل إلـــى (100%) أو أكثر (Harvey & Brown, 2011, p: 397).

ويرى (Mische & Bennis, 2006, p: 59-60) أن هناك عشرة تـــصورات لإعادة الهندسة وهي:

1- **التصور الأول**: تفترض إعادة الهندسة أن المنظمة عملت جميع الأشياء بـــشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء، وتبدأ من جديد. وفي الواقـــع؛ فإن المنظمة قد تكون ناجحة، وعملت عدداً من الأشياء بشكل صحيح، ولكن ليس بشكل كامـــل، وإعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي عملتها المنظمة، وعملها بشكل أفـــضل، وبشكل مختلف. وعليه؛ يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية، وإعادة الهندسة.

2- **التصور الثاني**: إن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات، وتكامـــل الـــنظم، وتطوير التطبيقات. وفي الحقيقة؛ فإن تكنولوجيا المعلومات تُعـــد مُمَكِّنـــاً للتغييـــر،

وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة. ومع ذلك فإن إعادة الهندسة لا تعني بكل بساطة تكنولوجيا المعلومات.

3- **التصور الثالث**: تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المنظمة، وتقليل الموارد البشرية. وفي الواقع؛ قد لا يكون هذا الشيء بعيداً عن الحقيقة، إذ إن إعادة تشكيل المنشأة من خلال إعادة الهندسة تتعلق بعمل الأشياء بشكل مختلف، وأكثر فاعلية بالمستويات الحالية من الموارد، أو أقل منها.

4- **التصور الرابع**: إعادة الهندسة تعني عملاً أكثر بموارد أقل. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة الهندسة تعني خلق قوة وكفاءة أكبر من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

5- **التصور الخامس**: إعادة الهندسة يمكن أن تحل أية مشكلة، وأية قضية. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة ليست أداة إدارية قصيرة المدى، وسريعة الحل. إن إعادة الهندسة طريقة نظمية تُسَهِّل التغييرات الثقافية، والمؤسسية الكبيرة.

6- **التصور السادس**: إن إعادة الهندسة يمكن أن تُدار وتنفذ من قبل أي شخص. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة تتطلب دراية ناضجة في الأعمال، وخبرة واسعة، ورؤيا ثاقبة، ومنهجية صافية.

7- **التصور السابع**: إن إعادة الهندسة يمكن أن تُدعم من قبل أي شخص في المنظمة. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة تتعلق بإعادة تشكيل المنظمة، وإن النجاح فيها يعتمد على الدعم من قبل المستويات القيادية العليا في المنظمة.

8- **التصور الثامن**: إن إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحوُّل تنظيمي مهم. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة التشكيل من خلال إعادة الهندسة هي تحوُّل؛ فإعادة الهندسة تخلق منظمة جديدة، وهياكل تنظيمية مختلفة، وعقلية قيادية جديدة.

9- **التصور التاسع**: إعادة الهندسة تخلق قلق، وفوضى. ويمكن أن تكون هذه الظروف معرقلة وضارة بالمنظمة. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة تُحدث التغيير. وقد يكون التغيير لغالبية المنظمات والمديرين صعباً بشكل لا يُطاق، فإذا لم تُدار إعادة الهندسة، وتُنفذ بشكل مناسب، فإن الفوضى والمشكلات الدائمة قد تحدث.

10- **التصور العاشر**: إعادة الهندسة علمية. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة الهندسة ليست علماً طبيعياً؛ ولكن المفاهيم والأساليب العلمية يمكن أن تجد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة.

في ضوء التصورات السابقة يُعرف (Mische & Bennis, 2006, p: 60) إعادة الهندسة بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة، وإجراء تحوُّل ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية، والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية؛ وإعادة تشكيل الموارد البشرية، والرأسمالية للمشروع، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات، وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفياً لتعظيم المركز التنافسي، والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم، وتعظيم المساهمة المجتمعية.

ويعرف الباحث إعادة الهندسة بأنها تحوُّل تنظيمي كبير، وإعادة تفكير جذري للعمليات لتحقيق قيمة مضافة لعملاء الشركات العاملة في مجال أنشطة البناء والتشييد في دولة الكويت. فإعادة الهندسة تتعلق بفهم المخرجات وتنظيمها، وبكيفية إنجاز العمل، وإدارة الشركة وقيادتها. كما تتعلق إعادة الهندسة بالإصغاء للعملاء، وتغيير القواعد المؤسسة، والثقافة التنظيمية، وخلق قيمة ملموسة في العمل، وتوليد التعلم والأفكار، والمشاركة بالمعرفة، وإعادة تشكيل العمليات، والممارسات الإدارية.

2-1-7-3 **إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management (TQM):

إن إدارة الجودة الشاملة هي أحد الطرق الإدارية المتبعة في مواجهة تلك التحديات التي تواجهها المنظمات، كونها تقوم على أساس تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية بحيث تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات هي الهدف الأساسي للمنظمة، وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن "نظام أو فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على رضا الزبون والتحسين المستمر" للتغلب على هذه التحديات ولمواجهة الطلب المتزايد على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية فكان التحسين المستمر في جميع الأنشطة التجارية والتركيز على العملاء من مختلف أقسام المنظمات والتركيز

على المرونة وعمل الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى من الوسائل الرئيسية التي تستعين بها إدارة المنظمات في مواجهة تلك التحديات.

لقد كانت بداية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة محصورا في القطاع الصناعي منذ أكثر من خمسة وعشرين سنة وتحديدا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية اللتان وجدتا في تطبيقه سبيلا إلى تحسين جودة المخرجات ورفع الكفاءة والحد من الفاقد، إلا أن تطبيق هذا المفهوم لم يعد مقتصرا على القطاع الصناعي فقط، بل امتد ليشمل القطاع الخدمي بشكل عام وقطاع الإتصالات بشكل خاص، وذلك لما أثبتته الدراسات والبحوث حول أهمية إدارة الجودة الشاملة للشركات العاملة في هذا القطاع. حيث أثبتت البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بالإضافة إلى كسب رضا كل من الزبائن وحملة الأسهم من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بالجودة التي يطلبها الزبون.

ويرتكز مفهوم الجودة الشاملة على أن تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج. ولهذا فبالاهتمام بخطوات هذه العمليات وتحليلها لمعرفة كيف تسهّل أو تعرقل عملية الإنتاج، وتزيد أو تعيق الجودة، يمكن للمنظمة التأثير في الجودة (Davis and West, 2007, p:38). وإضافة كلمة "الشاملة" لمفهوم "الجودة" يشير للجودة بأوسع معانيها، أي الجودة الشاملة التي تشمل المنتجات والخدمات والناس والعمليات وأوساط العمل Big Quality ويرمز لها بـــ " Big Q"، مقارنة بالجودة ذات المعنى الأضيق Little Quality ويرمز لها بـــ "Little Q" والتي تركز على جودة أحد هذه العناصر وليس جميعها (Goetsch & Davis, 2006, p: 8).

ويرى (Russell & Taylor, 2013, p: 623) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة والتي تمثل القوة الدافعة في جميع المجالات الفنية وعلى جميع المستويات في الشركة، وهي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة من خلال الإستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

أما المكتب الفدرالي الأمريكي للإدارة فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة تنظيمية شاملة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن والتي تشمل جميع المديرين والموظفين وذلك من خلال استخدام الأساليب لتحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر (Psychogios & Priporas, 2007, P: 92).

وإدارة الجودة الشاملة هي ممارسات إدارية صممت لتحسين أداء المنظمات في مجال الصناعة وإدارة الأعمال. وترتكز على المفاهيم التي طوّرها Deming، وتشمل تقنيات عديدة لتحقيق الكفاءة، وحلّ المشاكل، وتوحيدَ المقاييس والرقابة الإحصائية، وتنظيم التصميم، وجوانب أخرى من طرق الإنتاج والعمل.

ومن ناحية أخرى يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المفهوم: (جودة، 2009، ص23)

إدارة: وهي عبارة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق وتأمين الجودة في المنتجات والخدمات.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته بكفاءة وفاعلية.

الشاملة: تتطلب مشاركة جميع الأفراد في المنظمة لتحقيق هذه الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية تتكون من مجموعة من المبادئ لإدارة وقيادة المنظمة نحو تحقيق المنفعة لجميع الأطراف (Dale, et. al., 2007, P: 30). ويتفق الباحثين في وجود مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، هي:

1- **التزام الإدارة العليا** (Top Management Commitment):

يشيرKelada إلى أن نجاح المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتزامها، وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المنظمة، وقدرتها على الإقناع والتأثير في أفراد المنظمة حول ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وحسب (حمود، 2009، ص101) فان التزام الإدارة العليا يتمثل في تعزيز ثقافة الجودة، والارتقاء بإمكانيات وقدرات الموظفين في أدائهم لوظائفهم ومهامهم، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة للمنظمة وأهدافها من وراء تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2- **التركيز على الزبائن** (Customer Focus):

يرى (Sugannthi & Samuel, 2009, P: 91) إن التركيز على الزبائن يعني أن تصمم المنظمة منتجاتها وخدماتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته بدقة متناهية، فالزبون بمثابة الملك الذي يسعى جميع الأفراد في المنظمة لإرضائه بل وإسعاده، وذلك أن رضا الزبون يعني البقاء في الأعمال والمنافسة في السوق، لذلك ينبغي على المنظمات أن تجعل الزبون في قمة هرم أولوياتها وأن يكون الزبون هو المحرك الرئيسي لكل أعمال المنظمة.

كما تشتمل أبعاد التركيز على الزبون على تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ودراسة توجهاتهم وتوقعاتهم ومتابعة شكاويهم والأخذ بآرائهم عند تطوير المنتجات أو الخدمات، والمحافظة عليهم وكسب زبائن جدد.

3- **العلاقة بالموردين** (Suppliers' Relationship):

يعتقد (Deming, 1982, P: 31) أن الحصول على المخرجات ذات الجودة العالية يتوقف وبشكل كبير على جودة المدخلات والتي تتمثل بالمواد التي يتم الحصول عليها من الموردين، لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بالموردين واختيار أفضل الموردين بناء على معايير للجودة وليس على الأقل سعرا.

وقد أورد (جودة، 2009، ص151) صوراً من العلاقة مع الموردين تستند على بناء علاقة إيجابية وقوية بين المنظمة ومورديها قائمة على الثقة المتبادلة، وهذه الصور هي:

1- قيام الموردين بتقديم المشورة والمساعدة الفنية والإدارية للمنظمة سواء عند عملية التصميم أو في عملية الإنتاج والتطوير.
2- المشاركة في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر.
3- التنبؤ بالمبيعات وتحديد احتياجات المنظمة.

4- **تمكين العاملين** (Employees' Empowerment):

يعتقد (جودة، 2009، ص138) أن المنظمات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسعى لخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم

التي يؤدونها، بحيث يشعروا بملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحه في المنظمة من نجاحها وفشله من فشلها.

ويعني التمكين بمفهومه العام إعطاء العامل السلطة لاتخاذ القرارات وإحداث التغييرات اللازمة على النظام (Evans & Dean, 2013, P: 23).

أما ما يتعلق بمفهوم التمكين من منظور إدارة الجودة الشاملة فقد عرفت بأنها "البيئة التي يحصل فيها العامل على القدرة والثقة والالتزام بتحمل المسؤولية، لتحسين العمليات والبدء باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية (Besterfield, et. al, 2014, P: 96).

5- **التحسين المستمر** (Continuous Improvement):

إن المنظمات بكافة أنواعها تبقى دائما في حاجة شديدة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، وذلك لأن حاجات ورغبات الزبون متغيرة باستمرار، وكذلك البيئة الداخلية والخارجية فهي تتغير بمرور الزمن، مما يجعل التحسين المستمر من أهم الوسائل والإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من البقاء في السوق والمنافسة فيه، فالتحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة وهو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير وتحسين عمليات المنظمة وأنشطتها المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، بالإضافة إلى السعي المتواصل نحو تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن، والعمل على تقليل التباين والعيوب في الإنتاج (صالح، 2003، ص51).

ولتحقيق التحسين المستمر في المنظمة ينبغي على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية (Goetsch & Davis, 2010, P: 482):

1- إنشاء مجلس للجودة على نطاق المنظمة.

2- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة ووضع وتحديد الجداول الزمنية لتحقيقها.

3- تزويد العاملين بالمهارات والمواد اللازمة لتحقيق التحسينات المطلوبة.

4- متابعة وتقييم ما تم إنجازه ومكافأة الأفراد وتشجيعهم.

5- ربط عملية التحسين المستمر بنظام الحوافز والمكافآت مثل الترقيات والزيادة في الرواتب.

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن تحقيق التوافق والتعاون بين جميع الأطراف داخل وخارج الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وبشكل مستمر بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية بما يحقق الرضا لدى جميع الأطراف."

4-7-1-2 **المقارنة المرجعية** Benchmarking:

لقد ظهر مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmark) كاستجابة للعديد من المتغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة منها ارتفاع شدة المنافسة وظهور الرغبة لدى المنظمات لإظهار قدراتها في التكيف مع معطيات البيئة المحيطة والاستجابة للمتغيرات التي تحدث بها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطوير، بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالةٍ من الأداء (الأطرقجي، 2002، ص3).

ترجع مؤشرات المقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي (HENRY FORD) في عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (Evans, 2007, p: 440).

وقد كانت أول دولة تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع هي اليابان، وذلك في أعقاب الحرب العالمية الثانية عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان تهدف إلى الحصول على المعرفة وتكييف ما يشاهده اليابانيون لخصوصيتهم والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم، وفي نهاية عقدي الستينات والسبعينات من القرن العشرين تبلورت تسمية المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال وانتقلت تطبيقات هذا الإسلوب إلى الولايات المتحدة، إذ تُعد شركة RANK-XEROX هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي

يعتمد خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، بل أصبح هذا إسلوب مفتـــاح النجاح للمنظمات الساعية للسمعة فهي أداة متعددة الاستعمالات يمكن تطبيقهـــا فـــي مدى متنوع من الصناعات وصولاً إلى التحسين المستمر.

ومفهوم المقارنة المرجعية يحيطه شيئ من الاهتمـــام مـــن قبـــل البـــاحثين والدارسين في الدراسات الإدارية رغم حداثتها، ويشتق هذا المـــصطلح مـــن علـــم المساحة، إذ يستخدم المساحون علامات ضفة -Benchmarks– بعـــدها نقاطـــا" مرجعية -Reference Points–، منذ مئات السنين وذلك لاماكن محددة مسبقا" تقّوم استنادا" إليها النقاط الأخرى (Harrington & Harrington, 2006, p: 29).

ويقصد بعلامة الضفة "مقياس أو نقطة مرجع يقاس ويقوم الـــشيء اســـتناداً إليها". ويعنى بها في دراسات الأعمال، مستوى الأداء الأفضل. فعنـــدما يـــستغرق تطوير منتج المنظمة (12) شهراً قياسا بـــ (8) أشهر لأفضل منافسيها، تغدو مـــدة (8) أشهر العلامة المرجعية التنافسية (Noori & Radford, 2005, p: 88).

في حين يكون مستوى أداء منظمة أخرى غير منافـــسة ذات منـــتج مـــشابه تستغرق مدة تطويره (7) أشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبـــة الأفـــضل (–Best-in-clas-). (Wesner, et. al., 2005, p: 179).

ويعرفها Mchair المقارنة المرجعية بأنها " عملية التركيز الـــداخلي علـــى الفعاليات الداخلية والوظائف والعمليات التي تعود إلى التحسن المستمر، فضلاً عـــن عدهاً القاعدة أو الأساس لفلسفة التحسين المستمر التي تٌعد أداة للتغيير. فهي أسلوب يمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المتنافسون نحو التحسن والتطور.

ويصف Mill المقارنة المرجعية بأنها " عملية البحث عن أفضل الممارســـات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، إذ إن تطبيق أســـلوب المقارنـــة المرجعية أصبحت الأساس الذي تعتمد عليه معظم المنظمات حول العالم في توسيع قاعدة أنشطتها، والامتداد في بقع جغرافية لم تصلها من قبل، ولعل هذا مـــا يـــدفع المنظمات في كثير من الأحيان إلى دراسة التجارب الناجحة في مجالاتها للاستفادة منها ومساعدتها في التعرف على نقاط الضعف المستوطنة في أعمالها أمـــلاً فـــي

التغلب عليها كما فعلت المنظمات ذات التجارب الناجحة في ذلك (Mill, 2008, p: 2).

وتتكون المقارنة المرجعية من الأنواع الأساسية الآتية:

1- **المقارنة المرجعية الداخلية** Internal Benchmarking : وهي المقارنة المرجعية الداخلية التي تتم بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين، وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية (Kreither & Kinick. 2013: 677)

2- **المقارنة المرجعية الخارجية** External Benchmarking: ويتضمن هذا النوع من المقارنة مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين، أي القيام بعقد المقارنة مع منظمات أخرى تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة أو أي مجال آخر (Ross, 2005, p: 240-242).

3- **المقارنة المرجعية التنافسية** Competitive Benchmarking : ويقوم هذا النوع من المقارنة على أساس إجراء عمليات المقارنة المباشرة مع المنافسين الذي يقدمون الأفضل وللبحث أيضا عن الأداء الأفضل، وذلك بهدف تشخيص الفجوات في مستويات الأداء بين المنظمة وبين المنافسين الرئيسيين لها أو القادة في الصناعة، وذلك في مستويات أداء متحققة، في التكاليف أو النوعية أو المرونة أو التسليم (Evans, 2007, p: 448).

4- **المقارنة المرجعية الداخلية (الوظيفية)**: وتقوم هذه المقارنة على أساس إجراء عمليات مقارنة لمجالات معينة مع المنظمات الريادية المتميزة في العالم والعاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مشابهة (Nahames, 2000, p: 702).

5- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية**: وهي عملية مقارنة تقوم على أساس المراجعة والفحص لكيفية المنافسة مع المنظمات الأخرى، كذلك البحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى تحقيق النجاح في السوق وتحقيق التفوّق التنافسي، والمقارنة المرجعية الإستراتيجية تقوم بتفحص كيفية التنافس بين المنظمات بحثاً عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح سوقي، وهذا النوع من المقارنة تستهدف القيام بتشخيص مواقع القوة والضعف للمنافس أو من يعمل في

الصناعة، وذلك كخطوة مهمة في ترتيب أولويات ومجالات التحسين والتعرف أيضا على الأفكار الجديدة التي تسهم في بناء الإستراتيجية الناجحة (Ross, 2005, p: 240-242).

6- **المقارنة المرجعية العامة:** ويبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها الشركة، وتمتاز المقارنة المرجعية العامة بالآتي: (Kreither & Kinick. 2013: 678)

أ- تسهم المقارنة المرجعية العامة في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

ب- تسهم المقارنة المرجعية العامة في إجراء التحسينات الكبيرة في أداء المنظمة.

ت- تسهم المقارنة المرجعية العامة في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة.

ويشير (Goetsch, & Davis, 2007, p:444-445) إلى أن هناك خطوات متعاقبة لإجراء عملية المقارنة المرجعية محدداً مسؤولية كل خطوة. وتنطوي تلك الخطوات على ثلاث مراحل هي:

(مرحلة الإعداد -Preparation- ومرحلة التنفيذ -Execution- ومرحلة ما بعد التنفيذ -Post execution-). وفيما يلي النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية: (Goetsch, & Davis, 2007, p:444-445)

1- التأكيد على أهمية التزام الإدارة العليا مع توافر مستوى عالٍ من المشاركة والتعاون من العاملين.

2- المعرفة التامة بالمعالجات قبل القيام بعقد المقارنة المرجعية.

3- القيام بعقد المقارنة المرجعية مع تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين.

4- القيام بتشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة لعملية المقارنة.

5- تعتبر علامة الضفة أو العلامة المرجعية المرتبة الأفضل -Best-In-Class– وليست الأفضل في الصناعة -Best-In-the-Industry–، أي بغض النظر عن الصناعة.

6- عدم الاندفاع داخل معالجات جديدة أو تغييرات أساسية دون القيام بالتخطيط الشامل والعميق.

7- عدم القناعة بالفجوة الصفرية -Zero Gap- بل يجب استهداف التفوّق في ذلك.

8- القيام بالرقابة الحذرة على المعالجات الجديدة أو عند القيام بإجراء التغييرات الأساسية في المعالجات المستخدمة.

9- المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة.

والجدير بالذكر أن المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية، تقع بالدرجة الأساس على عاتق الإدارة وفرق المقارنة المرجعية التي ينبغي أن تضم العاملين في أجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية الذي يرتكز على توافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، أو من قواعد البيانات المتخصصة. ويضمن الاتفاق مع الشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق الاستبانة، المقابلات، البريد، أو الهاتف (Slack, et. al., 2008, p: 685).

ولضمان التعاون ولحماية عملية تبادل المعلومات بين الشركاء بالمقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم أفضل الممارسات المستخدمة، بطريقة منظمة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة -Common Protocols-. حيث أوصى المركز الأمريكي للإنتاجية والنوعية –American based Productivity & Quality Center-، ببعض القواعد المساعدة في تسيير عملية التبادل المشترك للمعلومات وحمايتها، ومن أهم هذه القواعد ما يلي: (Slack et al.,2008, p: 686)

1- الالتزام بالقواعد المتعارف عليها في المقارنة المرجعية.

2- امتلاك المعرفة الأساسية في إجراء المقارنة المرجعية.

3- القيام بتحديد ما الذي يجب مقارنته، وما هي متغيرات الأداء الرئيسة التي يجب دراستها، عند إجراء المقارنة المرجعية.

4- القيام بتقويم ذاتي ودقيق وتشخيص المنظمات ذات الأداء المتميز.

5- القيام بالاتصال بالشركاء المحتملين عند إجراء المقارنة المرجعية.

6- العمل على تطوير استبانة ووضع تعليمات لإجراء المقابلة، ويمكن أن يطلع عليها الشركاء مسبقاً.

7- امتلاك الصلاحية والرغبة في مشاركة المعلومات مع الشركاء.

8- الاتفاق المتبادل على جدولة الاجتماعات وتنظيمها.

ويرى الباحث أن المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لاختلاف مستويات الأداء المقبولة من وجهة نظر العملاء باختلاف الوقت، وهي عملية قياس يتحدد بموجبها مكان المنظمة في مجال معين نسبة إلى المنافسين الآخرين، والمقارنة المرجعية قد تكون داخل المنظمة أو داخل الصناعة، أو خارجها بين منظمات تمارس أعمالا تختلف كلية عن المنظمة المعنية ولكنها تتفوق بمعايير أداء محددة أو مناطق وظيفية معينة، وأن الميزة الرئيسة للمقارنة المرجعية تكمن في استخدام المنافسين لمعالجات وتقانات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر عملية التعلم المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع إدراك أفضل للمكانة التنافسية، وإمكانية تحسينها، كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقانات الجديدة أو تلك التي يتباين المنافسون فيها.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة (المساح، صبحي،2008)، بعنوان: استخدام التكنولوجيا الحديثة والنماذج الحسابية الديناميكية في الطاقة الشمسية للبناء والتشييد لمصر والعالم العربي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة والنماذج الحسابية الديناميكية في الطاقة الشمسية للبناء والتشييد لمصر والعالم العربي، وبينت الدراسة أن جميع مصادر الطاقة المتجددة مصدرها أساسا من الشمس، وبما أن متطلبات العصر الحديث تتجه إلى استخدام الطاقة المتجددة واحتياجاتها الضرورية فانه يجب استخدام التكنولوجيا الحديثة نحو أداء أفضل

وكفاءة أعلى واستخدام النماذج الحسابية الديناميكية لكون هذه النماذج تعطي نتـــائج دقيقة ولكونها أفضل بالنسبة للتطبيقات المختلفة فـــي المبـــاني والتـــشييد وجميـــع الصناعات المختلفة. كما أشارت الدراسة لأن مصر تتميز بموقـــع فريـــد ولـــديها إمدادات عديدة من الطاقات التي لا توجد إلا بها لوقوعها وسط الحزام الشمسي الذي يتركز فيه اكبر ساعات سطوع الشمس وشدة الإشعاع الشمسي. وقد قامت الدراســـة بعرض نتائج بعض الأبحاث السابقة كأمثلة لمجموعة من المباني وإمكانيات تشغيلها بالطاقة الشمسية، كذلك نماذج للمجمعات الشمسية وتطبيقاتهـــا المختلفـــة باســـتخدام نماذج حسابية وقياسات مرتبطة بالمناخ في مصر. وأوصت الدراسة بضرورة عمل برامج لتصنيع معدات الطاقة الشمسية وخاصة المجمعات الشمسية، كمـــا أوصـــت بزيادة الاهتمام بالعمارة الشمسية في البناء والتشييد في المجتمعات العمرانية الجدية، وكذلك الاهتمام بتكنولوجيا البرك الشمسية مع الاهتمام بدراسة اقتصادياتها كوســـيلة لتعمير شواطئ مصر وشواطئ البلاد العربية المحيطة لكونها جزء مـــن العمـــارة الإسلامية.

دراسة (بو سينة، 2011)، بعنوان: دراسة التأخيرات في المـــشاريع الإنـــشائية بسبب المالك، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك، وبينت أن عصرنا الحالي يعد عصر التنافس والتطور في شتى المجـــالات، ومن أهم هذه المجالات مجال الصناعات الذي يعد قياسه من المعايير الهامة لقيـــاس تطور أي مجتمع، وتتعدد أنواع الصناعات ومنها صناعة الإنشاءات التـــي شـــهدت نموا واضحا على كامل رقعة ليبيا سواء في مشاريع البنية التحتيـــة أو المـــشاريع الاستثمارية. ولحدوث التأخير أسبابا بالتأكيد، كما أن له مخاطر وأثاراً سيئة علـــى جدوى المشروع، كما يؤثر سلبيا على جميع أطراف المشروع بل وعلى المجتمـــع ككل بما يسببه من خسائر للاقتصاد الوطني وما يمكن أن يترتب عليه من أضـــرار اجتماعية.

وبينت الدراسة أن المالك يلعب دوراً هاماً في المحافظة على ثلاثي أهـــداف المشروع "الزمن والتكلفة والجودة" والتوفيق بينها، وذلك باختيار المشروع بناء على دراسات وتحديد أهدافه بوضوح وترتيبها حسب الأهمية وتحديد سياسة ونمط التعاقد

واختيار بقية أطراف المشروع وإعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها وإعداد الهيكل التنظيمي للمشروع ومتابعة التنفيذ والتأكد من مدى سيره حسب المخطط، كما تقع عليه مسؤولية اتخاذ القرارات الحرجة المؤثرة في المشروع مع الاحتياط للمخاطر وتسديد الالتزامات المالية..، وبالتالي فان المالك يساهم في انجاز المشروع في الزمن المستهدف من عدمه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك من خلال أداءه لدوره كطرف أساسي في المشروع، كما انه يعتبر في حالة تأخير إحدى أو كل تلك العمليات سببا في النتائج المترتبة على ذلك والتي قد تتمثل في التقليل من جودة التنفيذ أو جدوى المشروع أو تزيد التكاليف أو الجميع معا. كما بينت النتائج أن أداء المالك يتوقف لدوره في تنفيذ المشاريع على عوامل ذات علاقة بمؤسسة المالك والعاملين بها، ويؤدي المالك دوره من خلال أداء الجهات المالكة المخولة بإتمام الإجراءات واتخاذ القرارات الخاصة بالمشاريع خلال مرحلة التنفيذ وأداء العاملين التابعين لتلك الجهات بمختلف شرائحهم ومستوياتهم لمهامهم في ظل ما يقع عليهم من مسئوليات وما منحته لهم القوانين واللوائح من امتيازات وصلاحيات، وذلك يؤكد دور الأنظمة والعمليات المتبعة بتلك الجهات في انجاز المشروع في الوقت المحدد من عدمه، كما تتجلى أهمية إدراك هؤلاء الأفراد لأسباب ومخاطر التأخير وإتباعهم لسبل تفاديه والحد منه. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتمتع المالك والعاملين بكفاءة أداء "مستوى خدمات" يكون كفيلا بالتقليل من التأخير والحد منه، كما انه من المهم أن يمتلك الأفراد القدرة على فهم حيثيات وأسباب حدوث التأخير وآثاره ونتائجه وان يتمتعوا بالمهارات التي تمكنهم من تفاديه والحد منه، حيث أن أي قصور في أداء تلك الجهات أو الأفراد قد يؤدي إلى وقوع التأخير، وبالتالي إلى النتائج المترتبة عليه خاصة مع ندرة الدراسات التي تتعلق بالجهة المالكة والعاملين بها من إداريين وماليين وقانونيين.

دراسة (، وآخرون2013)، هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة بنود إجراءات ضبط الجودة كما وردت في إصدار الكود المصري لتصميم وتنفيذ المنشات الخراسانية (كود رقم 203 لسنة 2007) ومقترح لما يجب أن يتضمنه هذا الباب من بعض البنود من ضمنها تحديد واجبات المقاول قبل وأثناء العمل وإضافة بعض

الاختبارات وكذلك تعديل لدورية اختبارات ضبط جودة مواد الخرسانة والخرسانة المسلحة. ولقد تم الاعتماد بصفة أساسية إلي الكود المصري ودليل الاختبارات الملحق بالكود والى بعض المواصفات القياسية المصرية كما تم الرجوع إلي بعض المواصفات العربية مثل المواصفات العامة لتنفيذ المباني والتي تصدرها وزارة الأشغال العامة والإسكان السعودية، بالإضافة إلى بعض إصدارات معهد الخرسانة الأمريكي والى بعض المواصفات الأجنبية الأخرى ذات الصلة بهدف الإيضاح والمقارنة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مراقبة وضبط الجودة نظام شامل ومنهج متكامل وهي تامين لنوعية المنتج عن طريق نظام منهجي واضح المعالم يقتنع به المعنيون ويبدأ برسم الخطط ووضع المواصفات وتحديد الجهات الرقابية التي ستعمل على تطبيقه، ومن هنا برزت الحاجة إلى وضع الأسس والمعايير الفنية وإرساء وتطبيق نظام ضبط جودة أعمال إنتاج الخرسانة وصبها في جميع مواقع العمل، حيث أن تطبيق أنظمة ضبط الجودة وتأكيدها في مجال صناعة الإنشاءات والتشييد يحقق المتطلبات الرئيسية في المنشأ ويقلل بشكل ملحوظ المعضلات التي قد تنشا في المنشاءات غير الخاضعة لمثل هذه الأنظمة الواضحة. وبينت الدراسة أيضا أن ضبط الجودة عملية متكاملة تبدأ منذ التفكير والتنفيذ في جدوى المشروع وتستمر بالمشروع الابتدائي ومراحل التصميم والتنفيذ والتسليم، وتجرى إجراءات ضبط الجودة داخليا من قبل المقاول بصفة رئيسية ومستمرة للتأكد من تحقيق الاشتراطات المطلوبة ويجب إن يقوم باجراها متخصصون على دراية كافية، كما تجرى إجراءات ضبط الجودة خارجيا بواسطة أجهزة محايدة لا تربطها صلة بأي صورة تعاقدية أو تبعية بأجهزة ضبط الجودة الداخلية لذات المشروع. وتتوقف الجودة في المشروعات الهندسية على كثير من المتغيرات التي تؤثر على الارتقاء بها وضبطها حيث أنه نتيجة لتفاعل عوامل كثيرة ينتج مستوى معين من كفاءة الأداء، لذلك فإن الدراسة الواعية والمتعمقة تؤكد أن المدخل المتحكم في ضبط الجودة والارتقاء بها هو أخذ هذه المتغيرات مجتمعة في الاعتبار لتحقيق الأهداف المرجوة.

دراسة (إسماعيل، 2014)، بعنوان: تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية PMO: حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المقاييس والاشتراطات الدولية والمحلية في مجال الاستشارات الهندسية والمراقبة الفنية من حيث الخدمات والوظائف والمراقبة الفنية، وتوضيح كيفية تحقيق المكتب الاستشاري لإدارة تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية في تحقيق التوازن والتواصل الفعال مع أهداف وثقافة مالكي وأصحاب المشروع وأهميتها في التغلب على أنواع المخاطر التي قد تواجه المشروع، واعتمدت منهجية الدراسة على المدخل الوصفي التحليلي معتمدا في صياغة مداخله على مصادر أولية وهي دراسة ميدانية مدعمة باستبانة. ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت الدراسة ما يلي:

1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم تطبيق المكاتب الاستشارية للمقاييس الدولية في المجالات الثلاث وهي الوظائف والخدمات والمراقبة الفنية على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية حيث وصلت نسبة الموافقة لأراء عينة مجتمع الدراسة إلى ما يقرب من 49% و 49% و 52% على التوالي طبقا لمقياس ليكرت.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب الكفاءة العلمية والتقنية والمعرفية والإدارية لهيكل المكاتب الإستشارية على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية حيث وصلت نسبة الموافقة لأراء عينة مجتمع الدراسة إلى مايقرب من 51% و 52% و 43% و51% على التوالي طبقا لمقياس ليكرت.

3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم قدرة المكاتب الاستشارية على خطة التواصل الفعال مع أهداف وتوقعات الجهات المالكة وأصحاب المصلحة على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية حيث وصلت نسبة الموافقة لأراء عينة مجتمع الدراسة إلى ما يقرب من 48% و 51% و 43% على التوالي طبقا لمقياس ليكرت.

ومن أهم توصيات الدراسة التي يوصي الباحث بأهمية الأخذ بها مثل: يجب على الهيئات والمنظمات أن تدعم وجود هيئات مستقلة داخل هيكلها التنظيمي مثل مكتب إدارة المشاريع PMO ، لابد أن تقوم الهيئات والمنظمات بوضع خطط شاملة ومتوازنة لتأهيل وتدريب جميع الكوادر، لابد من عقد الكثير من ورش العمل وزيادة الحوار والنقاش المفتوح الممنهج بخصوص تعميق مفهوم مكتب إدارة المشاريع، لابد من اختيار النمط المناسب من أنماط مكاتب إدارة المشاريع والمنهجية المناسبة لإدارة المشاريع التي تتناسب مع نوعية وحجم المشروع، يجب على الهيئات الحكومية المسؤولة عن تأهيل المكاتب والشركات والهيئات والمنظمات أن تضع أسس وضوابط وإجراءات صارمة لتأهيل للمكاتب الهندسية وشركات المقاولات في هذا المجال لإدارة المشاريع بطرق سليمة على جميع الجوانب الفنية والإدارية.

دراسة (سائح،2014)، بعنوان: تقييم اثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على تنفيذ مشاريع التشييد في البلدان العربية ومدى ارتباطها بالكود الهندسي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات في دولة الإمارات العربية المتحدة

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في بيئة تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية وتحقيق التكامل بين مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيق كود البناء ونشر ثقافة الجودة كسبيل للتطوير وحسن الأداء، ولتحقق الدراسة أهدافها فقد إعتمدت مداخلها على منهجية تتناول تطوير آليات ووسائل وتقنيات تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية بالاعتماد على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتحقيق التكامل مع الكود الهندسي مدعمة بالبيانات الأولية لمصادر الدراسة وهي الإستبانة والمقابلات حتى يمكن تحليل وجهات نظر أطراف العمل الهندسي من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات وممثلي مالك المشروع على مدى أهمية تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية على مستوى الإمارات العربية المتحدة، وقد تم اختيار عينة الدراسة والمكونة من حوالي 60 من مدراء المشاريع كعينة دراسية من مجتمع الدراسة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غياب توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة وبين نجاح تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.
2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا في تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة وبين عدم نجاح تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.
3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب الكفاءات والكوادر الإدارية والعلمية والتقنية المحترفة اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية وبين نجاح تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية.
4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود تأثير على محددات المشروع الرئيسية (الوقت والتكلفة ونطاق المشروع) وبين عدم تطبيق المقاييس والشروط والمواصفات للكود الهندسي في المشاريع الإنشائية.
5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق أهداف العملاء وأصحاب المشاريع وفهم احتياجاتهم وبين عدم نجاح تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.

2.2.2 الدراسات الاجنبية

دراسة ,(Wiguna and Scott, 2005)،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر وزيادة التكلفة التي تؤثر في التأخيرات بمشاريع البناء والتشييد، وقد أجريت الدراسة في اندونيسيا، حيث قام الباحثان بدراسة المخاطر وزيادة التكلفة التي تؤثر في التأخيرات بمشاريع البناء والتشييد في مدينة سورابايا ودينباسار في اندونيسيا، وكشفت الدراسة أن أهم المخاطر تتمثل في:

1- زيادة أسعار المواد / التضخم.
2- التغيير في التصاميم من قبل المالك.
3- أخطاء التصاميم.
4- الظروف الجوية.

5- تأخر الدفعات الشهرية.

6- أخطاء التنفيذ.

دراسة، (Abd Majid and McCaffer, 2008)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأخيرات في مشاريع البناء والتشييد، حيث قام الباحثان بدراسة التأخيرات في هذه المشاريع، وصنفت عوامل أسباب التأخيرات غير القابلة للتعويض إلى اثني عشر مجموعة تمثلت في:

1- عوامل التأخيرات المتعلقة بالمواد: وتتضمن التسليم المتأخر، والموردين الغير معتمد عليهم، وفساد المواد، وتخطيط المواد، وقلة جودة المواد، والتخطيط السيء للمواد، وضعف المراقبة ورقابة على المواد، والاتصال الضعيف والظروف.

2- عوامل التأخيرات المتعلقة بالعمالة: وتشمل عمليات نقل المواد، المقاولين بالباطن الغير معتمد عليهم، التخطيط السيء للعمالة، الإضراب، ضعف العمالة، قلة التحفيز/المعنويات، الغياب، ضعف المراقبة والرقابة على العمالة، الاتصال الضعيف.

3- عوامل التأخيرات المتعلقة بالتخطيط السيء للمشروع: وتحتوي ضعف الممارسات/الطرق، نقص الإمكانات، قلة الخبرة.

4- عوامل التأخيرات المتعلقة بالأمور المالية: وفيها التأخير في الدفع للمورد/ أو المقاول بالباطن، التخصيص السيء للمال، وضعف الضبط والمراقبة.

5- عوامل التأخيرات المتعلقة بالمراقبة: وتشمل قلة الخبرة، نقص العمالة، ضعف الممارسات/ الطرق، قلة التحفيز/ المعنوية، وعدم كفاءة العقود.

6- عوامل التأخيرات المتعلقة بالتنسيق الضعيف: وتتضمن ضعف الممارسات/الطرق، وقلة الخبرة.

7- عوامل التأخيرات المتعلقة بالمقاولين بالباطن: وتشمل المقاولين بالباطن الغير معتمد عليهم، وإفلاس المقاولين بالباطن، وضعف المراقبة والرقابة، والجودة الرديئة، والغياب، وضعف عمليات النقل.

8- عوامل التأخيرات المتعلقة بضعف الإشراف: وهي المسؤوليات الكثيرة، ونقص العمالة، والغياب، وضعف الممارسات/الطرق، الجودة الرديئة، والتخطيط السيء للعمالة.

9- عوامل التأخيرات المتعلقة بطرق التنفيذ غير المناسبة: وتشمل بيان الطرق المعيبة، والتخصيص السيء للمال، وقلة الخبرة، وضعف عمليات النقل.

10- عوامل التأخيرات المتعلقة بالاتصال الضعيف: وتتضمن نقص الإمكانات، وقلة الخبرة، وضعف الممارسات / الطرق.

دراسة، (Mustafa Ahmed, 2009)، هدفت هذه الدراسة إلى تعريف أصحاب القرار من الجهات المالكة أو الاستشارية أو الشركات العاملة في البناء والتشييد في القطاعين العام والخاص التي لها علاقة بإدارة مشروعات البناء والتشييد إلى التعريف بأهمية تطبيق منهجية الستة سيجما المرنة والتي تعرف بالديميك في تجنب التأخيرات في مشاريع البناء والتشييد في ليبيا.

وقد توصل الباحث إلى أن اغلب المشاكل تتركز في مرحلة التعريف بمنهجية الستة سيجما والتي تعرف بمرحلة تخطيط المشروع بنسبة 28% تليها مرحلة القياس بنسبة 20%، تليها مرحلة التحليل بنسبة 19%، تليها مرحلة الضبط والرقابة بنسبة 18%، وأخيرا وجدت مشاكل التأخيرات لعدم متابعة عمليات التحسين بنسبة 15%. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أهم عشرة عوامل للتأخير هي:

1- التخطيط السيئ للمشروع.

2- الجدول الزمني ومشاكل المقاول المالية.

3- تقديرات تكلفة المشروع غير جيدة، وضعف إدارة الموقع والإشراف.

4- فريق العمل غير المؤهل للمشروع.

5- نقص المعدات، والعمالة ومواد البناء والإنشاء.

6- سوء التقدير الزمني للمشروع.

7- الصعوبات في الدفعات الشهريات.

8- تغيير في مجال العمل.

9- بطء في استجابة الاستشاري.

10- مقاولين الباطن غير المؤهلين.

دراسة (Jackson & Lan. 2011)، هدفت الدراسة للوقوف على الخصائص الحالية لأصحاب المصالح الرئيسين في صناعة البناء والتشييد الصينية من خلال نموذج مُعدَل لتحليل المنافسة الصناعية لمشروعات البناء والتشييد الصينية والذي ارتكز على نموذج بورتر لتحليل المنافسة، وذلك لتفحُص أصحاب المصالح الرئيسين بشكل منظّم في أعمال البناء والتشييد الصينية فيما يتعلق بالسمات التالية: التحولات في التدخّل الحكومي، مشاكل بين المقاولين الرئيسين والفرعيين (مقاولين من الباطن)، مشتركون جدّد، قدرة الزبائن على المساومة، وقدرة المجهّزين على المساومة، وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات المنشورة وغير المنشورة، وتم الاعتماد على مسح أُجريَ مِن قِبل الباحثين في أستراليا وفي الصين في 1996-97. تم استهداف 22 شركة استرالية تعمل بالبناء والتشييد في الصين، وتم الاتصال بمشاريع بناء صينية مُخْتَلِفة وأجهزة حكومية في بيجين، شنغهاي ومناطق صينية أخرى.

وأشارت الدراسة إلى أنه وبالرغم من أن الإصلاح الاقتصادي في الصين عمل على اقتراب العمل في قطاع البناء والتشييد الصينية ليتوافق أكثر مع الاتفاقيات الدولية، إلا أن العمل في قطاع البناء والتشييد الصينية ما زال مختلفاً عن أملئك الذين يعملون في عالمِ السوق الحرّةَ بسبب عدد من العوامل الداخلية. كما خلصت الدراسة إلى وجود بعض الخصائص التي تميّز قطاع البناء والتشييد الصينية ومنها:

1- صناعة البناء والتشييد أصبحت مُقادة بالسوق. لم تعمل الحكومة على خصخصة الجهات العاملة في قطاع البناء والتشييد. التدخل الحكومي تحول من القيام بتزويد هذه الخدمات مباشرةً إلى الرقابة المالية على المشروع. يحصل المقاولون الرئيسيون الفرعيون على العقود المتعلقة بالبناء والتشييد من خلال منافسة السوق، ويُلجأ إلى الطرق غير الشرعية في أغلب الأحيان.
2- إن أعمال البناء والتشييد الصينية مبعثرة fragmented ومُنظمة بشكل سيئ. بسبب عدة عوامل منها: انخفاض موانع الدخول، وأهمية الاتصالات الشخصية المحليّة وتنوع التعليماتِ المحليّة، مما أدى إلى وجود عدد كبير مِنْ الشركات

الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصناعة، البعض منها تملك الإمكانيـــة للنمـــو بسرعة. لكن عدم وجود نظام لتصنيف أعمال البناء والتشييد لكلٍ من المقـــاولين الرئيسين والفرعيين عمل على إعاقة خصخصة هذا القطـــاع وبالتـــالي عـــدم تطوره.

دراسة (Battaineh, 2012) لقد صنف الباحث أسباب التأخير في مشاريع البناء والتشييد في الأردن في 8 مجموعات رئيسة وهي المتعلقة بالمالـــك وتـــشمل المالية والدفعات للأعمال المنجزة، وتدخل المالك وبطء في اتخاذ القرارات وتقـــدير الغير منطقي لمدة تنفيذ المشروع. أما العوامل المتعلقة بالمقاول فتضمنت المقـــاولين بالباطن، وإدارة موقع العمل وطرق الإنشاء والتخطيط غيـــر المناســـب للمـــشروع والأخطاء الناتجة في مرحلة التنفيذ، وقلة خبرة المقاول، وتضمنت العوامل المتعلقة بالاستشاري ضبط وضمان الجودة وزمن الانتظار لاعتماد الاختبارات والتفتـــيش. وتوصل الباحث إلى أن أسباب التأخير في مشروعات البناء والتشييد تتمثل فيما يلي:

1- جودة المواد.
2- نقص المواد.
3- تجهيز العمالة.
4- إنتاجية العامل.
5- وفرة المعدات.
6- التغير في مجال العمل.
7- الأخطاء أثناء التنفيذ.
8- الاختلافات في وثائق العقد.
9- سوء الاتصال بين أطراف العقد.
10- إدارة المشروع.
11- الظروف الجوية.
12- تغيير القوانين.
13- سياسات الدولة.
14- مشاكل التربة.

دراسة (ALyasri, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى تصميم برنامج حاسوبي لقياس كفاءة أداء المعامل التابعة لقطاع التشييد، وتم إتباع المنهج العلمي في استخدام الحاسوب لقياس كفاءة أداء المعامل ولغرض تحقيق هدف البحث فقد تم بناء برنامج حاسوبي لقياس كفاءة أداء المعامل التابعة لقطاع التشييد وفقا لمجموعة مؤشرات مستحصلة من الدراسة النظرية للموضوع، وقد تم تطبيق ذلك على معمل سمنت الكوفة وذلك بقياس كفاءة أداءه لسنة 2007 ، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات من بينها انخفاض نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة للمعمل إلى 5.27%فيما لو تم تجهيز الأخير بالطاقة الكهربائية بشكل مستمر لإمكانية الارتفاع بهذه النسبة إلى 5.29% وهي نسبة فاعلية خط إنتاجي واحد يعمل حاليا. وفي النهاية تم التوصل إلى مجموعة توصيات من بينها الاستفادة من إمكانيات البرامج الحاسوبية للقيام بعملية قياس كفاءة الأداء للمعمل فصلياً وسنوياً لتقويم الأداء بتجاوز نقاط الضعف.

دراسة (Rida, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة على الأداء في مشاريع البناء والتشييد، تمت مراجعه الدراسات السابقة لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء في هذه المشاريع، كما تم عمل استبيان وقد شمل الاستبيان 34 عاملا من العوامل المؤثرة على الأداء في هذه المشاريع، تم تصنيفها إلى 7 مجموعات وهي: (التكلفة، الوقت، الإنتاجية، الجودة، إرضاء المالك، الأمن والسلامة والتعليم والتدريب)، كما تم التحليل والتقييم للاستبيان من وجهه نظر كل من المقاول والاستشاري، وتم توزيع الاستبيان عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد تم تحليل النتائج ومناقشة العوامل والمؤشرات التي تؤثر على الأداء في مشاريع التشييد، واستخدم في هذه الدراسة أسلوب المقابلات لتحديد تصورات الاستشاريين والمقاولين حول مدى أهميه تلك العوامل المؤثرة على الأداء في هذه المشاريع وأهم العوامل التي تم التركيز عليها من قبل المقاول كانت: المهارات القيادية لمدير المشروع هو العامل الذي شكل أكبر أهمية بالنسبة للمقاول، توفر شخصيات ذات خبرة وتأهيل عالية، توفر الموارد كما هو مخطط لها خلل مدة المشروع، والتعلم من تجارب الآخرين، جودة المعدات والمواد الخام في المشروع، متوسط التأخير في

الدفع من المالك إلى المقاول وتسلسل العمل وفقا للجدول الزمني. وكانت كل هـذه العوامل تمثل عوامل هامة تؤثر على الأداء في المشاريع. ووفقا لرأي المقاول فـان أهم العوامل التي تم التركيز عليها من قبل الاستشاري كانـت: مطابقـة الأعمـال للمواصفات، توفر شخصيات ذات خبرة وتأهيل عالية، تسلسل العمل وفقا لجـدول زمني، السيولة لدى المؤسسة، نوعية المعدات والمواد الخام في المشروع .كانت كل هذه العوام لتمثل عوامل هامة تؤثر على أداء في المشاريع وفقا لراء الاستـشاري، ومن خلل الدراسة تبين أن الاستشاريين والمقاولين يتفقون على أن التكلفة الفعليـة للمشاريع المنفذة كانت أكثر من التكلفة المقدرة بسبب تغيير الذي يمكن أن يحدث في الأوضاع الاقتصادية، التأخر في السداد من قبل المالك يعتبر من المشاكل التي يعاني منها المقاول أثناء تنفيذ المشاريع، كما استنتج أيضا أن معظم المقاولين لا يهتمـون بتطبيق عوامل الصحة والسلامة خلال بناء المشاريع وأيضا هناك نقص في التدريب على السلامة، وبالإضافة إلى ذلك تبين أن الاستشاريين ليس لديهم رقابة كافيـة أو إشراف مستمر لتطبيق مبدأ وعامل الأمن والسلامة، وكل ذلك سيؤدي إلى الحوادث والمشاكل في مشاريع التشييد. وبناء على هذه الدراسة ينصح مؤسسات قطاع التشييد بوضع رسالة واضحة لتحديد وتنفيذ وتقييم الأداء، كما يجب تطوير الموارد البشرية من خلل برامج تدريبيه مناسبة ومستمرة متعلقة بأداء مشاريع التشييد، وانه يتوجـب على المؤسسة أيضا تقييم الوضع المالي لديها قبل البدء في تنفيذ أي مشروع وذلك بسبب تغير الأوضاع المالية، كل ذلك سيساعد على تنفيذ وانجاز المشاريع بنجـاح وفعالية. وأوصت هذه الدراسة بالاهتمام بتنمية الموارد البشرية في صناعة البنـاء والتشييد من خلل برامج التدريب المناسبة والمستمرة حول أداء مـشاريع التـشييد، وانه من الضروري لمؤسسات التشييد تقييم السيولة قبل تنفيذ أي مـشروع بـسبب تغير الوضع الاقتصادي، وكل ذلك سيساعد على أداء المشاريع بنجاح وبقوة

التعقيب على الدراسات السابقة وحدود الاستفادة منها

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية يتبين من خلفية الدراسة والدراسات السابقة المفاهيم المرتبطة بإدارة أداء مشروعات التشييد وأهميتها، والحاجة إلى البحث فيه، كما يتبين أن الدراسات

العربية مماثله في اهتماماتها للدراسات الأجنبية، و أنها تدور جميعاً حول موضوع صناعة البناء والإنشاءات والتشييد وما له من أهمية إدارية وهندسية.

وقد استفاد الباحث من خلال الإطلاع على هذه الدراسات، في جوانب أثرت أبعاداً هامة في إجراء هذه الدراسة، حيث أسهمت تلك الدراسات في وضع تصور عام تستند عليه الدراسة في تحديد مشكلتها وأهدافها، حيث تطرقت مباشرة إلى دراسة أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، على اعتبار أن كثير من الدراسات لم تتعرض إليها، وبالتالي فان هذه الدراسات ساعدت في رصد أهم الجوانب المنهجية المتعلقة في هذا الموضوع، كما ساهمت على المستوى الإجرائي في تحديد نوع العلاقة المدروسة، وصياغة التساؤلات التي تعرضت لها في الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تحاول التركيز بشكل خاص، على وضع صيغة من الوصف التحليلي لتطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، وبالتالي تعزيز دورها في إمكانية غرس مفاهيم حول المضامين التي تناولتها حول هذا الموضوع. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، للتوصل إلى المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع، كما تم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة من أدوات للبحث العلمي، لذلك يمكن القول إن هذه الدراسة قد تضيف شيئاً جديداً للدراسات السابقة.

كما أن المتأمل في الدراسات السابقة العربية والأجنبية يجد أنها لم تتناول موضوع مماثلا للذي تم طرحه في هذه الدراسة . و لم نجد من بين هذه الدراسات ما تناول هذا الموضوع بالبحث والاستقصاء لأساليب إدارة الأداء الحديثة على مستوى دولة الكويت كالذي قامت به الدراسة الحالية، وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما يخدم تحقيق الهدف منها، إلاّ أنها اختلفت عنها في موضوعها ومنهجيتها؛ إذ لا توجد دراسة واحدة من هذه الدراسات حاولت التعرّف على أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، ومن خلال دراسة ميدانية في الشركات العاملة في البناء والتشييد في دولة الكويت، من هنا كانت فكرة الدراسة والقيام بها.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما تتميز به الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة، كونها تتناول الأمور التالية:

1- تبين المفاهيم المرتبطة بأساليب إدارة الأداء الحديثة وأداء المشروعات وتحديداً مشاريع البناء والتشييد بشكل خاص كذلك المفاهيم المرتبطة بذلك.

2- تجري تحليلاً لطبيعة أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة فــي تطــوير نظــام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، من خلال دراسة ميدانية من وجهة نظـــر المقاولين والمهندسين العاملين في هذه الشركات.

3- تبين أهمية نشر المفاهيم المرتبطة بالأســاليب الحديثــة فــي إدارة الأداء فــي مشروعات البناء والتشييد في البيئة الاقتصادية الكويتية.

4- تتناول بيئة القطاع الخاص الكويتي ممثلاً في مشروعات البناء والتشييد في دولة الكويت.

5- إن معظم الدراسات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها أجريت في بيئات مختلفة عن بيئة الكويت شملت دولاً عربية ودولاً أسيوية ودولاً غربية واختص في قطاع محدد ومنها ما كان في بيئات أجنبية، بينما أجريت هذه الدراسة في دولة الكويت حيث كانت شاملة واتخذت من الشركات العاملة في البناء والتشييد في دولة الكويت مجتمعا للدراسة، وربما تكون هذه الدراسة الوحيدة التي بحثت في هذا المجال على حدود علم الباحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها وللتأكد من صدق الأداة وملائمة فقراتها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال الأكاديمي والإداري بالمملكة الأردنية الهاشمية، عددهم (6) محكمين، مرفق الملحق رمز (أ)، وذلك للاسترشاد بملاحظاتهم، وإبداء آرائهم في الاستبيان من حيث مدى مناسبة وانتماء كل فقرة من فقرات البعد للبعد الذي تضمنها، ومدى سلامة الصياغة ووضوحها، وتبعا لذلك تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، واستبعاد، وإضافة فقرات جديدة، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

3-1 طبيعة ونوع الدراسة

دراسة ميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات العاملة في مجال أنشطة البناء والتشييد في دولة الكويت والبالغ عددها (1422) شركة ما بين شركات فردية، وشركات مساهمة، وفروع لشركات أجنبية (4) فروع، تعمل هذه الشركات العاملة في البناء

والترميم والتشطيب والتركيبات المتعلقة بالمباني والتي تشمل الإصلاحات والصيانة أيضا.

أما عينة الدراسة فقد قام الباحث باختيار ما يعادل 10% من هذه الشركات، وقد تم توزيع (142) استبانة على المقاولين والمهندسين العاملين فيهـــا بالطريقـــة الميسرة في أماكن تواجدهم وعملهم الميداني في مدينة الكويت العاصمة، وقـــد تـــم استرداد (95) استبانة، وبنسبة (66.9%) وبعد فرز الاستبانات تـــم اســـتبعاد (3) استبانات منها لعدم اكتمال تعبئتها أو لعدم أهليتها، وبذلك استقرت العينة على (92) مستجيباً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة والتي خضعت للتحليل وبنـــسبة (64.8%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (3-1) الإطار العام للدراسة ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليـــل الإحـــصائي والنـــسب المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الجدول (3-1)

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الفئة	**الاستبيانات الموزعة**		**الاستبيانات المستردة**		**الاستبيانات الصالحة للتحليل**	
	العدد	**النسبة%**	**العدد**	**النسبة%**	**العدد**	**النسبة%**
المقـــاولين والمهندســـين العـــاملين فـــي الـــشركات العاملة في مجال أنـــشطة التشييد والبناء فـــي دولـــة الكويت	142	%100	95	%66.9	92	%64.8

3-3 أداة جمع البيانات

اختار الباحث من بين أدوات جمع البيانات الاستبانة والتي تتكـــون مـــن فقـــرات تغطي البيانات والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد وحدة العينة من قبل الباحث شخصيا. والملحق رقم (1) يبين نموذج استبانة الدراسة كما تم توزيعه على المستجيبين.

3-4 قياس المتغيرات وثبات أداة القياس:

قام الباحث باستخدام استبانة خطية مكونة من جزأين رئيسيين وكما يلي:

1- **الجزء الأول**: وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2- **الجزء الثاني**: وخصص للعبارات التي غطت متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في التعرف على مدى وجود أثر للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) على المتغير التابع وهو تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

3- **المقياس**: تم إعتماد مقياس ليكرت (Malhotra, 2004) الأكثر استخداما في مثل هذه الدراسات الميدانية. وهذا المقياس مكون من خمس قيم يختار الباحث احدها، والتي تعبر عن موافقته بشان كل فقرة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، كما تم إعتماد مقياس ترتيبي لهذه الأرقام، (Malhotra, 2004) وذلك لإعطاء الوسط الحسابي مدلولات بإستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للإستفادة منها عند تحليل النتائج.

4- **الثبات**: وللتأكد من مدى صلاحية الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم إختبار الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات بإستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach,s)، للتحقق من درجة التناسق والتجانس لأداة والتأكد من ثباتها. ويقصد بالثبات (الإتساق الداخلي) أن تكون كل فقرة من الإستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إلية الفقرة، والثبات على مقياس الدقة يعني قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة وفقاً لمعيار كرونباخ ألفا (0.91) وهي نسبة مرتفعة يمكن الاعتماد

عليها (Sekaran, 2013). ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (3-2) بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت مناسبة.

جدول (3-2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل كرونباخ ألفا
1-12	تمكين العاملين	0.82
13-20	إعادة هندسة الأعمال	0.84
21-30	إدارة الجودة الشاملة	0.89
31-41	المقارنة المرجعية	0.90
42-50	تطوير نظام أداء مشروعات التشييد	0.88
1-50	**المعدل العام لمعامل الثبات**	**0.91**

وقد قام الباحث بتحديد درجة المقياس وفق المعادلة الآتية: (Sekaran, 2013)

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل)/ عدد المستويات

(5-1)/3 = 4/3 = 1.33. وبذلك تكون المستويات كالتالي:

منخفض من (1)- أقل من (2.33).

متوسط من (2.34) – (3.67).

مرتفع من (3.68) إلى (5).

3-5 مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات وكما يلي:

أولا: البيانات الثانوية: حيث تم الرجوع إلى المصادر المكتبية ومراجعة الأدبيات السابقة، لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتحديدا تم الرجوع إلى ما يلي:

(1) كتب الإدارة والهندسة والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول أساليب إدارة الأداء الحديثة (تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) وأداء المشروعات.

(2) الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في دولة الكويت ومراكز المعلومات والأبحاث العلمية.

(3) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث فـــي أســـاليب إدارة الأداء الحديثة وأداء المشروعات.

(4) الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة الحالية.

ثانيا: المصادر الأولية: وهي البيانات التي قام الباحث بالحصول عليها من خـــلال إستبانة تم تصميمها لموضوع الدراسة الحالية، وبشكل يتناســـب مـــع الفرضـــيات المعتمدة في هذه الدراسة، وتم بعدها توزيع الإستبانات على عينـــة الدراســـة مـــن المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت ومن خلال الباحث شخصيا.

3-6 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم التعامل معها بوساطة الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذه الحروف هي اختصارات (Statistical Package for the Social Sciences). وقد استخدم الباحث الأســـاليب الإحـــصائية التالية:

أ- **الوسط الحسابي**: وذلك لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

ب- **الانحراف المعياري**: لتحديد مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

ج- **التكرارات والنسب المئوية**: لوصف آراء العينة المبحوثـــة حـــول متغيـــرات الدراسة.

د- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)**: وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة مجتمعة على المتغير التابع وهو تطوير أداء مشروعات التـــشييد في دولة الكويت.

هـ- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو تطوير أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

و- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova): لإختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتغير التابع طبقا لعدد من المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين.

ز- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع
النتائج ومناقشتها والتوصيات

4-1 خصائص عينة الدراسة

لقد تم إختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، حيث قام الباحث بإستخراج التكرارات والنسب المئوية للأسئلة الخاصة بهذه المتغيرات بإستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، وتبين النتائج في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة، من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتبين النتائج الواردة في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة، وهي كما يلي:

أولا: النوع الاجتماعي

الجدول (4-1)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئات والمسميات	المقاولين والمهندسين العاملين في شركات التشييد والبناء	
	التكرار	النسبة%
ذكر	83	%90.2
أنثى	9	%9.8
المجموع	**92**	**%100**

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-1) أن عدد الذكور (83) أي ما نسبته (90.2%) من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ (9) أي بنسبة (9.8%)، وهذا دلالة على ارتفاع نسبة الذكور من المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت لمناسبة العمل في مجال أنشطة البناء والتشييد لهم.

ثانيا: العمر

الجدول (4-2)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئات والمسميات	**المقاولين والمهندسين العاملين في شركات التشييد والبناء**	
	التكرار	**النسبة%**
30 سنة فأقل	6	%6.5
31- 35 سنة	31	%33.7
36-40 سنة	26	%28.3
41 – 45 سنة	11	%12.0
46 سنة فأكثر	18	%19.6
المجموع	**92**	**%100**

يُظهر الجدول رقم (4-2) نتائج الدراسة المتعلقة بعمر أفراد عينة الدراسة من المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغ 31% للفئة العمرية ما بين 31- 35 سنة وبنسبة بلغت 33.7 %، بعدها جاءت الفئة العمرية ما بين 36- 40 سنة وبنسبة بلغت 28.3%، ثم الفئة العمرية 46 سنة فأكثر وبنسبة بلغت 19.6%، ثم جاء بعدها الفئة العمرية ما بين 41 – 45 سنة وبنسبة بلغت 12.0%، وأخيرا جاءت الفئة العمرية 30 سنة فأقل وبنسبة بلغت 6.5%. وهذا مؤشر على أن خبرة عينة الدراسة تعتبر جيدة، حيث تمنحهم ميزة ايجابية إضافية تمكنهم من التعامل بشكل واضح مع المفاهيم والأساليب الإدارية والهندسية والتي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة في هذه الدراسة.

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول (4-3)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئات والمسميات	**المقاولين والمهندسين العاملين في شركات التشييد والبناء**	
	التكرار	**النسبة%**
ثانوية عامة أو دبلوم	34	%37.0
بكـــالوريوس	50	%54.3
دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	8	%8.7
المجموع	**92**	**%100**

يُظهر الجدول السابق رقم (4-3) نتائج الدراسة المتعلقة بالمؤهـــل العلمـــي لعينة الدراسة من المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة فـــي مجـــال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نـــسبة بلغـــت 54.3% لحملة درجة البكالوريوس، ثم جاء بعدها حملة الثانوية عامـــة أو الـــدبلوم وبنسبة بلغت 37%، ثم جاء حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) وبنـــسبة بلغت 8.7 % من إجمالي حجم العينة. وبدراسة هذه الخاصية فإننا نلاحظ ارتفـــاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة التوجه نحو التعليم الجامعي وزيادة الاهتمام للتعليم في دولة الكويت، إضافة إلـــى أن العمـــل فـــي المقـــاولات والإنشاءات تتطلب مؤهلات علمية في الهندسة وقد لا تتوفر لدى الكثيـــرين ممـــن يرغبون الدخول في هذا المجال.

رابعا: الخبرة

الجدول (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئات والمسميات	المقاولين والمهندسين العاملين في شركات التشييد والبناء	
	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	4	%4.3
5 إلى أقل 10 سنوات	34	%37.0
10 إلى أقل من 15 سنة	21	%22.8
15 سنة فأكثر	33	%35.9
المجموع	**92**	**%100**

يُظهر الجدول رقم (4-4) نتائج الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة لعينة الدراسة من المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وقد تم توزيع سنوات الخبرة إلى أربع فئات تبدأ بفئة 5 سنوات فاقل وتنتهي بفئة 15 سنة فأكثر. وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت 37% للفئة التي تقع بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ثم جاءت الفئة 15 سنة فأكثر وبنسبة بلغت 35.9%، ثم الفئة 10 سنة إلى أقل من 15 سنة وبنسبة بلغت 22.8%، وأخيرا الفئة أقل من 5 سنوات وبنسبة 4.3% من إجمالي حجم العينة، وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة، مما ينعكس إيجابًا على نتائج الدراسة.

4-2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تبين النتائج التي تتضمنها الجداول التالية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الأهمية، للفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وكانت على النحو التالي:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتمكين العاملين

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتمكين العاملين

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية للمتوسط الحسابي	المرتبة للمتوسط الحسابي
1	تتيح الشركة للعاملين فرصة للمشاركة في صنع القرارات	4.260	0.782	مرتفع	1
2	يقدم المديرون الحلول المناسبة للمواقف التي تواجه العاملين في المستويات الإدارية الدنيا ضمن حدود الإمكانات المتاحة	4.152	0.678	مرتفع	2
3	يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا لانجاز الأعمال المطلوبة منهم	3.141	1.245	متوسط	12
4	تتوفر في الشركة الموارد البشرية لإجراء عملية التحديث والتطوير على خدماتها	4.076	0.714	مرتفع	3
5	لدى الشركة القدرة على التعلم وتنمية مهارات العاملين بكل الوسائل	4.043	0.769	مرتفع	4
6	لدى الشركة القدرة على استخدام أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها الشركة	3.837	0.892	مرتفع	8
7	تحرص الشركة على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين	3.891	0.776	مرتفع	6
8	تقوم الشركة بتشكيل نظام من الكيانات المتعاونة والمترابطة في العمل	3.445	1.113	متوسط	11
9	يوجد في الشركة هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي	3.543	0.776	متوسط	10
10	يتوفر في الشركة فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	3.945	0.789	مرتفع	5
11	فرق العمل قادرة على ممارسة أعمالها وتنفيذ ما تتخذه من قرارات	3.847	0.993	مرتفع	7
12	تحرص الشركة على تعزيز المهارات والحالة الإبداعية التي تمتلكها المستويات الإدارية الدنيا	3.750	1.085	مرتفع	9
	تمكين العاملين	3.827	0.884	مرتفع	

يُظهر الجدول رقم (4-5) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير تمكين العاملين من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بها، قد تراوحت ما بين (4.260) و (3.141). وقد جاءت الفقرة: " تتيح الشركة للعاملين فرصة للمشاركة في صنع القرارات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.260) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (.782). وجاءت الفقرة " يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا لانجاز الأعمال المطلوبة منهم " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.141) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (1.245). وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير تمكين العاملين قد

جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.827) وبانحراف معياري (0.884).

ويرى الباحث أهمية التمكين لكونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية الأداء في المنظمة، وأسلوب الإدارة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكّنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإعادة هندسة الأعمال

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإعادة هندسة الأعمال

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية للمتوسط الحسابي	المرتبة للمتوسط الحسابي
13	تحرص الشركة على زيادة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ عملياتها	3.423	1.018	متوسط	4
14	تحرص الشركة على زيادة قدرتها في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعدها في صنع القرارات	3.837	0.842	مرتفع	3
15	تقوم الشركة بمداخلة العمليات المتعددة في عملية واحدة	3.358	1.011	متوسط	5
16	تقوم الشركة بإعادة تصميم عملياتها الإدارية وتكاملها	3.967	0.844	مرتفع	2
17	تستخدم الشركة المعدات والأجهزة الحديثة في تنفيذ عملياتها الإدارية	4.087	0.736	مرتفع	1
18	تحرص الشركة على تنسيق عملياتها المختلفة في المناطق الجغرافية التي تعمل بها	3.173	1.075	متوسط	7
19	تمنح الشركة للقوى البشرية الميدانية أن تدير المعلومات من أي موقع	2.489	1.199	متوسط	8
20	تقوم الشركة بإعادة هندسة عمليات تدفق الطلبيات بينها، وبين عملاءها.	3.239	1.041	متوسط	6
	إعادة هندسة الأعمال	**3.4466**	**0.970**	**متوسط**	

يُظهر الجدول رقم (4-6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقـرات التـي تخص متغير إعادة هندسة الأعمال من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بها، وقد تراوحت ما بين (4.087) و (2.489). وقد جاءت الفقرة: "تستخدم الشركة المعدات والأجهزة الحديثة في تنفيـذ عملياتهـا الإدارية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.087) وهو أعلى مـن المتوسـط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.736). وجاءت الفقرة " تمـنح الـشركة للقوى البشرية الميدانية أن تدير المعلومات من أي موقع"، وبمتوسط حـسابي بلـغ (2.489) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (1.199). وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقـرات المتعلقة بمتغير إعادة هندسة الأعمال قد جاءت بمستوى متوسط، وذلك من وجهـة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التـشييد والبناء في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4466) وبإنحراف معياري (0.970).

ويرى الباحث أهمية إعادة الهندسة كونها فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خلاقاً، وربما يعتمد ذلك على التعلم التنظيمي، والذي يتعلق بعملية إحداث التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقود إلى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليات التنظيمية، وتغيير جذري لطريقة عملها، وهي تحتاج إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة، ومن أجل تحقيق النجاح في إعادة الهندسة؛ فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة، حيث يلعب العاملون دوراً مهماً في نجاح إعادة الهندسة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإدارة الجـودة الشاملة

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية للمتوسط الحسابي	المرتبة للمتوسط الحسابي
21	تدعم الإدارة العليا في الشركة الجهود الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها بين العاملين.	3.630	0.991	متوسط	9
22	تدعم الإدارة العليا في الشركة على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة	3.837	0.815	مرتفع	6
23	تقوم الشركة بدراسة حاجات العملاء ورغباتهم وبشكل مستمر	3.989	0.687	مرتفع	1
24	تقوم الشركة بعمل دراسات دورية ومستمرة لمعرفة مدى رضا العملاء عن خدمات الشركة	3.891	0.733	مرتفع	5
25	يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية أولا ثم السعر	3.934	0.738	مرتفع	2
26	تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات طويلة المدى مع أفضل الموردين.	3.695	0.922	مرتفع	7
27	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموردين في عملية تطوير وتحسين الخدمات عبر ورش عمل مشتركة.	3.543	0.856	متوسط	10
28	عادة ما يجري المديرون في الشركة لقاءات جماعية مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة	3.695	0.861	مرتفع	7
29	تحرص إدارة الشركة على أن يكون "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	3.902	0.647	مرتفع	4
30	تحرص إدارة الشركة على تضمين مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وإجراءاتها.	3.913	0.807	مرتفع	3
	إدارة الجودة الشاملة	**3.802**	**0.806**	**مرتفع**	

يُظهر الجدول رقم (4-7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بها، وقد تراوحت ما بين (3.989) و (3.543). وقد جاءت الفقرة: " تقوم الشركة بدراسة حاجات العملاء ورغباتهم وبشكل مستمر "

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.989) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.687). وجاءت الفقرة " تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموردين في عملية تطوير وتحسين الخدمات عبر ورش عمل مشتركة " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.543) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.856). وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.802) وبإنحراف معياري (0.806).

ويرى الباحث أهمية إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات، إذ تقوم على أساس مجموعة من المرتكزات أهمها التطوير المستمر لأداء المنظمات من خلال بناء ثقافة تنظيمية لدى كل العاملين فيها، أساسها التركيز على الجودة من خلال التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات، وباستخدام كافة الموارد المتاحة للمنظمات مع التأكيد على التخلص من العيوب وأداء الأعمال بشكل صحيح منذ المرة الأولى ولكل مرة.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمقارنة المرجعية

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمقارنة المرجعية

ر.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية للمتوسط الحسابي	المرتبة للمتوسط الحسابي
31	تحرص إدارة الشركة على التخطيط بشكل سليم لإجــراء عمليــات المقارنة المرجعية مع الشركات الأخرى.	3.880	0.992	مرتفع	4
32	تبحث إدارة الشركة عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنــة مــع الشركات الأخرى.	3.532	1.021	متوسط	11
33	توظف إدارة الشركة جميع إمكانياتها في إنجاز المهمات بكل نجاح في إطار تحقيق التنافسية	3.869	0.814	مرتفع	6
34	تحرص إدارة الشركة بكل اهتمام على متابعة العمليات التي تجرى في الشركات الأخرى لإجراء عمليات التحسين المستمر.	3.869	1.081	مرتفع	6
35	تستعين إدارة الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعملياتها لإحداث التفوّق المطلوب	3.652	1.123	متوسط	9
36	تقوم إدارة الشركة باستمرار بمتابعة مدى تفوق الشركات الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة	3.989	0.857	مرتفع	1
37	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالشركات الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة	3.880	0.958	مرتفع	4
38	تستطيع إدارة الشركة تبنّي أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.	3.945	0.918	مرتفع	3
39	تترجم إدارة الشركة بشكل ممنهج وسليم خطوات إجراء عمليات المقارنة	3.587	1.017	متوسط	10
40	لدى إدارة الشركة القدرة على صهر الطرق التي تم نقلها من الشركات الأخرى لتبنّيها داخل الشركة	3.815	0.936	مرتفع	8
41	تسعى إدارة الشركة نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع الشركات الأخرى	3.989	0.845	مرتفع	1
	المقارنة المرجعية	**3.8018**	**0.972**	**مرتفع**	

يُظهر الجدول رقم (4-8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقــرات التــي تخص متغير المقارنة المرجعية من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين فــي الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بها، وقد تراوحت ما بين (3.989) و (3.532). وقد جاءت الفقرتين: " تقوم إدارة الشركة باستمرار بمتابعة مدى تفــوق الــشركات

الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة " والفقرة التي تنص على أن" إدارة الشركة تسعى نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع الشركات الأخرى " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.989) لكل فقرة وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (0.857). وجاءت الفقرة " تبحث إدارة الشركة عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع الشركات الأخرى." بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.532) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.021).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير المقارنة المرجعية قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8018) وبإنحراف معياري (0.972).

ويرى الباحث أهمية المقارنة المرجعية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في قياس مكان المنظمة في مجال معين نسبة إلى الآخرين، سواء كانت المقارنة المرجعية داخل المنظمة أو داخل الصناعة، أو خارجها بين منظمات تمارس أعمالا تختلف بشكل كلي عن المنظمة المعنية ولكنها تتفوق بمعايير أداء محددة أو مناطق وظيفية معينة.

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع: تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت

جدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمتغير التابع: تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية للمتوسط الحسابي	المرتبة للمتوسط الحسابي
	تسهم أساليب إدارة الأداء الحديثة في				
42	تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ	3.423	1.050	متوسط	8
43	توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات.	3.815	0.811	مرتفع	3
44	توفير الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.	3.260	0.959	متوسط	9
45	تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.	3.500	0.895	متوسط	7
46	توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.	3.880	0.887	مرتفع	2
47	توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.	3.619	0.823	متوسط	6
48	ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة.	3.673	0.840	متوسط	5
49	متابعة الأداء وتخطي ما قد يواجهه الفرد من معيقات وعقبات.	3.782	0.874	مرتفع	4
50	رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.	3.923	0.744	مرتفع	1
	تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت	**3.6527**	**0.876**	**مرتفع**	

يُظهر الجدول رقم (4-9) إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص المتغير التابع: تخفيض تكاليف الفحوصات الهندسية تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بها، وقد تراوحت ما بين (3.923) و (3.260). وقد جاءت الفقرة: " رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم." في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي (3.923) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.744). وجاءت الفقرة " توفير الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع " بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.260) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.959).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمتغير التابع: تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6527) وبإنحراف معياري (0.876).

ويرى الباحث أن الأساليب الإدارية الحديثة تؤثر على أداء مشروعات البناء والتشييد، وذلك لكونه يتوقف عليه نجاح الشركة إذا كانت تسعى للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية لهذه الشركات.

3-4 إختبار الفرضيات

أولا: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى

وتنص هذه الفرضية على أنه:

Ho **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بــ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت**. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

ولإختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-10) ما يلي:

الجدول رقم (4-10)

تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثـــــر أســـــاليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظـــام أداء مشروعات التشييد في دولـــة الكويت	0.561	0.315	64.30	0.956	0.000

- يكون الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمة F الجدولية 3.84

مما تبين الجدول رقم (4-10) وجود أثر ذو دلالة احصائية لاساليب الاداء الحديثة المتمثلة بـــ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، وقد فسرت هذه المتغيرات ــ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) (31.5%) في التباين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد وبناءً على هذه النتائج الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت".

أما فيما يتعلق بإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضـــية، فـــإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتمكين العاملين على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

ولإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-11) هذه النتائج:

جدول رقم (4-11)

نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر التمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.	0.477	0.227	6.413	**0.755**	0.000

يكون الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671 يوضح الجدول رقم (4-11) أثر تمكين العاملين على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (.Sig) بلغت (0.000) كما بلغ معامل الارتباط R (47.7) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (22.7). مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر العينة".

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

ولإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-12) هذه النتائج:

جدول رقم (4-12)

نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر إعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت	0.564	0.319	8.090	0.814	0.000

يكون الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671 يوضح الجدول رقم (4-12) أثر إعادة هندسة الأعمال على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (.Sig) بلغت (0.000) كما بلغ معامل الارتباط (56.4) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (31.9). مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر العينة".

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

ولإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-13) هذه النتائج:

جدول رقم (4-13)

نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت	0.349	0.122	4.403	0.395	0.000

يكون الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671 يوضح الجدول رقم (4-13) أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (.Sig) بلغت (0.000) كما بلغ معامل الارتباط R (34.9) عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (12.2). مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر العينة".

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على أنه:

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للمقارنة المرجعية على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

ولإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-14) هذه النتائج:

جدول رقم (4-14)

نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر المقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت	0.308	0.095	3.829	0.298	0.000

يكون الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.671 يوضح الجدول رقم (4-14) أثر المقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة (.Sig) بلغت (0.000) كما بلغ معامل الارتباط R (30.8) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (09.5). مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على" وجود أثر ذو دلالة إحصائية المقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر العينة".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه "

Ho2 **لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر لأساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).**

تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) إختبار هذه الفرضية وذلك لمعرفة وجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بإختلاف العوامل الديموغرافية للمستجيبين .

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية .Sig اكبر من 05. (Sekaran, 2013, p: 317)

والجدول التالي رقم (4 – 15) يبين نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجدول (4– 15)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	2.546	1				
	داخل المجموعات	29.055	90	7.888	3.84	0.000	يوجد فروق
	التباين الكلي	31.601	91				
العمر	بين المجموعات	4.102	4				لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	27.499	87	3.244	3.84	0.16	
	التباين الكلي	31.601	91				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.457	2				لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	31.144	89	0.652	3.84	0.523	
	التباين الكلي	31.601	91				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.777	3				يوجد فروق
	داخل المجموعات	27.824	88	3.982	3.84	0.000	
	التباين الكلي	31.601	91				

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 15) ما يلي:

1- أن قيمة F المحسوبة هي (7.888) في حين بلغت قيمتهـا الجدوليـة (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " وجـود فروق ذات دلالة في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة فـي تطـوير نظـام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى الجنس"، وهذا ما تؤكده مـستوى المعنوية (0.000) وهي اكبر من 5%.

2- أن قيمة F المحسوبة هي (3.244) في حين بلغت قيمتهـا الجدوليـة (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من الجدولية، فإن هذا يعنـي قبول الفرضية العدمية التي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى العمر"، وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (0.16) وهـي اكبر من 5%.

3- أن قيمة F المحسوبة هي (0.652) في حين بلغت قيمتهـا الجدوليـة (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، فإن هـذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على " عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مـشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى سنوات الخبرة "، وهذا ما تؤكـده مـستوى المعنوية (0.523) وهي أكبر من 5%.

4- أن قيمة F المحسوبة هي (3.982) في حين بلغت قيمتهـا الجدوليـة (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظـام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي"، وهـذا مـا تؤكده مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5%.

4-4 **النتائج** :

أشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، إعادة هندسة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (.561) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.315) أي أن ما قيمته (64.30) من تطوير نظام أداء مشروعات التشييد ناتج عن متغيرات أساليب إدارة الأداء الحديثة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (.956). كما تبين أن أساليب إدارة الأداء الحديثة تسهم في رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم، وان هذه الأساليب تعمل على توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، فضلا عن أنه تبين أن هذه الأساليب تسهم في توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وفي متابعة الأداء وتخطي ما قد يواجهه الفرد من معيقات وعقبات.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالاتي:

أولا: تأثير تمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وبلغ معامل الارتباط R (.477) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.227). كما تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير تمكين العاملين قد جاءت بمستوى مرتفع، حيث تبين أن الشركة تتيح للعاملين فرصة للمشاركة في صنع القرارات، وأن المديرون يقدمون الحلول المناسبة للمواقف التي تواجه العاملين في المستويات الإدارية الدنيا ضمن حدود الإمكانات المتاحة، وتبين أنه تتوفر في الشركة الموارد البشرية لإجراء عملية

التحديث والتطوير على خدماتها وان الشركة لديها القدرة على التعلم وتنمية مهارات العاملين بكل الوسائل.

ثانيا: تأثير إعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وبلغ معامل الارتباط R (.564) عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.319). كما تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير إعادة هندسة الأعمال قد جاءت بمستوى متوسط، وتبين أن الشركة تستخدم المعدات والأجهزة الحديثة في تنفيذ عملياتها الإدارية وتقوم بإعادة تصميم عملياتها الإدارية وتكاملها وتحرص أيضا على زيادة قدرتها في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعدها في صنع القرارات.

ثالثا: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وبلغ معامل الارتباط R (.349) عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.122). كما تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة قد جاءت بمستوى مرتفع، وتبين أن الشركة تقوم بدراسة حاجات العملاء ورغباتهم وبشكل مستمر، وانه يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية أولا ثم السعر، كذلك تبين أن إدارة الشركة تحرص على تضمين مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وإجراءاتها ومسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.

رابعا: تأثير المقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت من وجهة نظر المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التشييد والبناء في دولة الكويت، وبلغ معامل الارتباط R (.308) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.095). كما تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير المقارنة المرجعية قد جاءت بمستوى مرتفع، وتبين أن إدارة الشركة تقوم باستمرار بمتابعة مدى تفوق الشركات الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة، وإنها تسعى نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع الشركات الأخرى، كذلك تبين أن إدارة الشركة تستطيع تتبنّي أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب وتقوم أيضا بتجميع المعلومات المتعلقة بالشركات الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.

خامسا: الفروقات في أثر أساليب الإدارة الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

1- وجود فروق ذات دلالة في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى الجنس.
2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى العمر.
3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى سنوات الخبرة.
4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي.

5-4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للشركات العاملة في مجال البناء والتشييد في دولة الكويت، هي:

أولا: العمل على تبني وتطبيق مدخل تمكين العاملين لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة الشركات في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

1- تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وإشراكهم في اتخاذ القرار لانجاز الأعمال المطلوبة منهم، وتشجيعهم لتقديم الاقتراحات وقبولها منهم.
2- قيام الشركة بتشكيل نظام من الكيانات المتعاونة والمترابطة في العمل وبناء مدخل مشترك لفرق العمل وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق والتطوير والابتكار وحسن التصرف مع الآخرين.
3- العمل على تعزيز المهارات والحالة الإبداعية التي تمتلكها المستويات الإدارية الدنيا وتقديم المكافآت المجزية لفريق العمل لتهيئة مناخاً تنظيمياً يُعين على الابتكار والإبداع.
4- استخدام أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها الشركة من خلال عقد برامج تدريب فعالية لتنمية وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع العملاء باعتبار أن هؤلاء جزء لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمات.

ثانيا: التأكيد على أهمية الأساليب الإدارية الحديثة في برامج إعادة الهندسة للشركات العاملة في مجال البناء والتشييد في دولة الكويت التي لا يوجد لديها توجه لإعادة هندسة أعمالها، وتشجيع الشركات التي تخطط لإعادة هندسة عمليات أعمالها للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

1- قيام الشركات بمنح القوى البشرية الميدانية أن تدير المعلومات من أي موقع، وتمكينها من خلال منحها حرية التصرف، والقدرة على التعلم، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة ببناء قدرات الشركة، وإعادة تنظيم الشركات على أساس فرق العمل.
2- قيام الشركات بتنسيق عملياتها المختلفة في المناطق الجغرافية التي تعمل بها، وبناء قدرات التكامل، والقدرات الجغرافية، وغيرها من القدرات بهدف تمكينها من إعادة الهندسة باستمرار لعملياتها.

3- قيام الشركات بإعادة هندسة عمليات تدفق الطلبيات بينهـا، وبـين عملاءهـا، والإصغاء المستمر للعملاء، وتلبية رغباتهم، واحتياجاتهم، والعمل علـى ربـط العملاء على شبكة معلومات مع الشركة.

4- قيام الشركات بمداخلة العمليات المتعددة في عملية واحدة، وإعادة تشكيل ثقافـة هذه الشركات، وتأسيس ثقافة جديدة مبنية على قـدرات التكامـل، والتنـسيق، والمشاريع المشتركة، وصياغة رؤية حول تطوير نظام أداء مشروعات التشييد.

ثالثا: قيام الشركات العاملة في مجال البناء والتشييد في دولة الكويت بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه الفلسفة تحتاج إلى تبنيها من قبل الإدارات العليا في هذه الشركات، وخاصة أن مجال تطبيقها يبدأ من البواب الذي يحرس مدخل الشركة حتى رئيس مجلس الإدارة، إذ لا بد أن يتبنى الجميع تطبيق مفاهيم هذه الإستراتيجية كونها المدخل الأساسي لضمان التطوير والتحسين المستمر للجودة والنوعية لنظام أداء مشروعات التشييد وتقليص كلفها وكل ذلك يصب بزيادة أرباحها ونجاحها. ولتنفيذ هذه التوصية فإن الباحث يقترح إتباع الآليات التالية:

1- قيام إدارة الشركة بزيادة الاهتمام بمشاركة الموردين في عملية تطوير وتحسين الخدمات بإقامة ورش عمل مشتركة لان مثل هذه الورش التي من شأنها تعزيز العلاقة مع الموردين.

2- قيام الإدارة العليا في الشركة بدعم الجهود الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها بين العاملين، وزيادة الأهتمام بمبادرات تحسين الجودة وبشكل مستمر، وذلك لأن إدارة الشركات إذا لم تقم بمتابعة عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الحين والأخر.

3- التأكيد على أهمية بناء علاقات طويلة المدى مع أفضل الموردين وتقوية الروابط بينها وبينهم وإشراكهم في عملية تطوير الخدمات الجديدة، وذلك لأن المورد يمتلك معلومات إضافية مهمة حول المواد أو المدخلات بشكل عام، إضافة إلى معرفته لمعلومات حول المنافسين والمواد التي يستخدمونها.

4- قيام الشركة بعقد لقاءات جماعية مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة، والتأكد من أن العاملين لا تزال لديهم الرغبة والحافز لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: أهمية أن تتبنى الشركات العاملة في مجال البناء والتشييد في دولة الكويت إستراتيجية واضحة من أجل إجراء تقييم مستمر لعمليات المقارنة المرجعية، وان يتم التنفيذ ضمن ما حدد له لتحقق هذه الشركات أهدافها في التطوير والتحسين المستمر لأداء مشروعات التشييد، ويمكن عمل ذلك التبني من خلال إتباع الآليات التالية:

1-ضرورة أن تبحث إدارة الشركة عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع الشركات الأخرى، وان تقوم بتوظيف مهارات العاملين فيها لإنجاز المهمات الموكولة في إطار تحقيق التنافسية مع الشركات الأخرى.

2-أن تترجم إدارة الشركة بشكل ممنهج وسليم خطوات إجراء عمليات المقارنة، وان تقوم بمراجعة مخططاتها وطرق عملها باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.

3- التأكيد على أهمية استعانة إدارة الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعملياتها لإحداث التفوّق المطلوب مع سعيها المستمر لتطوير أدائهم بشكل أفضل.

4- تعزيز قدرات الشركة على صهر الطرق التي تم نقلها من الشركات الأخرى لتبنّيها داخل الشركة، وذلك بتبني معايير وأسس واضحة للمقارنة المرجعية، وبما يحقق لها التطوير والتحسين المستمر لنظام أداء مشروعات التشييد.

خامسا: يمكن للباحث طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في أثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

1- إجراء دراسات تركز على أثر كل أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة على تطوير نظام أداء مشروعات التشييد، بحيث يتناول الباحثين الأساليب التي تناولتها هذه الدراسة كلاً على حدة وعلى شركات غير الشركات التي شملتها الدراسة الحالية.

2- إجراء دراسات وأبحاث تركز على الأساليب الإدارية الحديثة ودورها في تحسين أداء مشاريع الطرق.

3- يوصي الباحث بإجراء دراسات حول نفس الموضوع الذي تطرقت إليه الدراسة الحالية وبنفس المتغيرات البحثية وذلك بهدف التأكد من مدى مطابقتها للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

إسماعيل، عصام محمد حسين، (2014)، **تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية PMO: حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية.** أطروحة دكتوراه، قسم إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك.

إسماعيل، نور (2005). **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

الأطرقجي، حكمت مجيد (2002)، **متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في شركتي التأميم والخازر لإنتاج المواد الإنشائية**، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.

بلوط، حسن، (2012)، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

جودة، محفوظ أحمد، (2009). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم، (2009). **إدارة الجودة وخدمة العملاء**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حوا، عمار مصطفى، (2007)، **إدارة مشاريع التشييد**، شعاع للنشر والمعلومات، دمشق، سوريا.

خضير، هاجر فائق، (2010)، تقييم واقع إدارة الجودة في تحقيق المنتج وفق المواصفة الدولية (الايزو) 9001 لعام 2008 لمعامل إنتاج الخرسانة الإسفلتية الحارة في منطقة الفرات الاوسط (معمل إسفلت شركة أشور- حالة دراسية)، **مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية**، المجلد 18، العدد (3)، ص1-20.

رفاعي، احمد (2008)، **الدليل المعرفي لإدارة المشروعات**، الطبعة الخامسة، منشورات معهد إدارة المشروعات.

ابو سينة، محمد علي بوعجيلة، (2011)، **دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك،** أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

سالم، إلياس، (2006). **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم،** رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

سائح، عميد فتحي عادل، (2014)، **تقييم اثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على تنفيذ مشاريع التشييد في البلدان العربية ومدى ارتباطها بالكود الهندسي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات في دولة الإمارات العربية المتحدة،** رسالة ماجستير، قسم إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية، الدنمارك.

السلمي، علي (2009). نحو إدارة عربية جديدة ومتجددة، **ندوة الإدارة وآفاق المستقبل** القاهرة: مركز وأيد سيرفيس.

صالح، سمير أحمد، (2003). **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة: دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

طناش، سلامة واللوزي، موسى (2005)، "تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية"، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية،** المجلد 22، العدد 6، ص ص: 2573 – 2592.

عبد الله، كامل عبد الله، (2013)، **إدارة المشروعات في المؤسسات،** مكتبة العبيكان، الرياض.

العقيلي، عمر، (2005)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمري، عوض سالم، (2004)، **تقييم الأداء في مشاريع التشييد،** منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

فلاق، محمد، ونافلة، قدور، (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). **مجلة البصائر**، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول، الجزائر، الجزائر.

القاضي، نجاح، (2008)، **أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المساح، صبحي، (2008)، **استخدام التكنولوجيا الحديثة والنماذج الحسابية الديناميكية في الطاقة الشمسية للبناء والتشييد لمصر والعامل العربي**. بحث مقدم إلى مؤتمر المعلوماتية في ثقافة الأجيال العربية، المنعقد خلال الفترة 23-24 نيسان، 2008، القاهرة. مصر. ص ص 643-657.

ملحم، يحيى، (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

نوفل، نادية، ويسري، خالد (2013)، **نموذج مقترح لتعديل بعض بنود ضبط الجودة بالكود المصري لتصميم وتنفيذ المنشآت الخرسانية**. منشورات المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المراجع الانجليزية

Abd. Majid, M.Z. and McCaffer, R. (2008) Factors of Non-excusable Delays that Influence Contractors' Performance. **Journal of Management in Engineering**, ASCE. May/June, pp: 42-49.

Alyasri, Sada AbduL Khaliq, (2012), Measurement the Performance Sufficiency in the Factories of Construction Fields, **Al-Qadisiya Journal For Engineering Sciences**, Vol, 5, No, 1, p: 1-18.

Armstrong, M., (2006), **Performance Management**, Third Edition, Kagon Pagelimited.

Attaran, Mohsen & Wood, G. Wood, (2009), "How to Succeed at Reengineering", **Management Decision Journal**, Vol. 37, No. 8, pp: 752-757.

Battaineh, Odeh, (2012), International Journal of Project Management, **European Business Journal**, Vol, 25, Issue 5, July ، P: 517-526.

Besterfield, D.H. And Michna, C.B. And Besterfield,G.H. And Sacre, M.B.(2014). **Total Quality Management**. Pearson Education.

Chuanrommanee, Sukit, (2008), "Reengineering in Corporation, **MIS Quarterly**, Vol. 23, Issue 2, p: 2-26.
Cook، Curtis W. & Hunsaker، Phillip L.(2010). **Management and Organizational Behavior**، New York: McGraw-Hill.
Dale, B. G. And Wiele, T.D. And Lwaarden, J.V.(2007). **Managing Quality**. Black Well Publishing Ltd.
Davis, B. and West–Burnham, J. (2007), **Re–engineering and Total Quality in Schools.** London: Pitman Dubois.
Deming, W. E.(1982). **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT.
Dervitsiotis, Kostas N., (2008), "The Challenge of Managing Organizational Change: Exploring the Relationship of Re-engineering, Developing Learning Organizations and Total Quality Management", **Total Quality Management**, Vol. 9, Issue 1, pp: 109-122.
Evans, J. R. And Dean, J. W. (2013). **Total Quality Management, Organization, and Strategy**. USA: Thomson.
Evans, James R. (2007), Production, Operations Management: Quality, Performance & Value. West Publishing, USA.
Fox, J. (2008). **Employee empowerment an apprenticeship model**, barney school of business, university of halyard.
Ghoshal, Sumantra and Bartlett, Christopher, (2007). **Individualized Corporation: A fundamentally New Approach to Management**, New York: Harper Collins.
Goetsch, D. L. And Davis, S. B. (2010). **Quality Management for Organizational Excellence**. New Jersey: Pearson Education.
Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2007). "**Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services".** Prentice-Hall, USA.
Goetsch, L. David & Davis B. Stanley, (2006), **Quality Management,** fifth edition, Pearson, Prentice Hall.
Hammer, Michael & Champy, James, (2003), **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revvolution**, New York: Haper Collins Publishers, Inc.
Harrington, H. James & Harrington, James S. (2006), "**High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success"**. McGraw-Hill, New York.
Harvey, Don & Brown, Donald R., (2011), **An Experiential Approach to Organization Development**, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
Jackson JT. & Lan. P. (2011). Current Characteristics of the Main Stakeholders in the Chinese Construction Industry. **International Journal for Construction Marketin*g***. Vol.1, No2, p: 46-67.
Kerzner, H., (2013), **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, John Wiley & Sons. Inc, eighth edition.

Kreither, Bengt and Kinick Kelada. (2013), **Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity**. New York: John Wiley & Sons.

Lewis J.P., (2012), “Fundamentals of Project Management: Developing Core Competencies to Help Outperform the Competition, “**American Management Association**; 2nd edition.

Malhotra, K. Naresh (2004)**, Marketing Research**, New Jersey. saddle River: Pearson Prentice Hall.

Mill, Patricia, S. (2008), **Best Practices in the Public Sector: Benchmarking for Performance Improvement**. San Francisco: Jossey-Bass,

Mische, Michael A. & Bennis, Warren, (2006), “Reinventing through Reengineering” **Information Systems Management**, Vol. 13, Issue 3, pp: 58-65.

Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W. (2010), **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company.

Mustafa Ahmed, (2009), U**nderstanding the Time Delay in Libyan Construction Projects Using Lean Six Sigma DMAIC Methodology,** A Master Thesis Submitted to the Project Management Department, Academy of Post Graduate Studies.

Nahames, Harry P. (2000), **An Assessment of the Oregon Benchmarks: A Report to the Oregon Progress Board**, Washington, DC: Urban Institute, June.

Noori, Hamid & Radford, Russell (2005), “**Production & Operations Management: Total Quality & Responsiveness**”. McGraw-Hill, New York.

Olalla, Marta Fossas, (2010), “Information Technology in Business Process Reengineering”, **International Advances in Economic Research**, Vol. 6, Issue 3, pp: 581-589.

Orman, Levent V., (2008), “A Model Management Approach to Business Process Reengineering”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 15, Issue 1, pp187-212.

Pride, William M. Hughes, Robert J. & Kapoor, Jack R. (2009). **Business**. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Psychogios,A.G. And Priporas,C.V.(2007, Mar) Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers’ Awareness of TQM Aspects in The Greek Service Industry. **The QualityReport,** (online). Available: http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/psychogios.pdf

Quinn, Robert & Spritzer, G. (2007). **The Road to Empowerment**, Organizational Dynamics, Autumn.

Randolph and Sashkin (2012), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, **Academy of Management Executive**, 16 (1), 102-115.

Rida, Mutaz Zaher Mebrahto, (2015), **Factors Influencing Construction Projects Performance in Sudan,** thesis of Master of Science Degree in Civil Engineering, Construction Management, Sudan University of Science and Technology.

Ross, Joel E. (2005), "**Total Quality Management: Text, Cases & Readings**" (2nd ed.). St. Lucie Press, Florida.

Russell, R. S. And Taylor, B. W. (2013). **Operations Management**. New Jersey: Pearson Education.

Schermerhorn, J; Osborn R. N; & Hunt, J. G. (2009). **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill.

Sekaran, U. (2013). **Research Methods for Business, A Skill Building Approach**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert (2008), "**Operations Management**" (2nd ed.). Pitman Publishing, London.

Sugannthi, L. And Samuel, A.A. (2009). **Total Quality Management**. New Delhi: Asoke K. Ghosh, PHI Learning Private Limited.

Thong, James Y.L., Yap, Chee-sing & Seah, Kin-Lee., (2010), "Business Process Reengineering in Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 17, Issue 1, pp: 245-270.

Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (2005), "**Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product Development**". Addison Publishing, Massachusetts.

Wiguna, D, and Scott, G, (2005), The risks and increase the cost of the delays affecting the construction projects, **International Journal of Project Management,** Vol, 25, Issue, 5, July 2005.

Zemeke, R. and Schaaf, D (2009), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library.

ملحق رقم (أ)

استبانة الدراسة

جامعة مؤتة

كلية الهندسة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة حول موضوع:

تطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد

الأخوة والأخوات المقاولين والمهندسين العاملين في الشركات العاملة في مجال أنشطة التـشييد والبناء في دولة الكويت:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

أرجو التلطف بمنحي جزءاً من وقتكم للإجابة عن أسئلة الاستبانة المرفقة التي تهـدف إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الأداء الحديثة المتمثلة بـ(تمكين العاملين، إعـادة هندسـة الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم إبراز اسم المستجيب في النتائج.

وشكرا لتعاونكم

الباحث

فايز ضيف الله مزيد المطيري

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- **الجنس**

ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر**:

☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 - 35 سنة

☐ 36 - 40 سنة ☐ 41- 45 سنة

☐ 46 سنة فأكثر

3- **المؤهل العلمي**:

☐ية عامة أو دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)

4- **سنوات الخبرة**:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل 10 سنوات

☐ 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

يرجى قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقيـــاس المحـــاذي، وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الجواب المناسب.

المتغيرات المستقلة: أساليب إدارة الأداء الحديثة

التسلسل	العبـــــــارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
	تمكين العاملين					
1	تتيح الشركة للعاملين فرصة للمشاركة في صنع القرارات					
2	يقدم المديرون الحلول المناسبة للمواقف التي تواجه العاملين في المستويات الإدارية الدنيا ضمن حدود الإمكانات المتاحة					
3	يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا لانجاز الأعمال المطلوبة منهم					
4	تتوفر في الشركة الموارد البشرية لإجراء عملية التحديث والتطوير على خدماتها					
5	لدى الشركة القدرة على التعلم وتنمية مهارات العاملين بكل الوسائل					
6	لدى الشركة القدرة على استخدام أساليب جديدة بالعمل لحل أية مـــشكلة تواجههـــا الشركة					
7	تحرص الشركة على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين					
8	تقوم الشركة بتشكيل نظام من الكيانات المتعاونة والمترابطة في العمل					
9	يوجد في الشركة هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي					
10	يتوفر في الشركة فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها					
11	فرق العمل قادرة على ممارسة أعمالها وتنفيذ ما تتخذه من قرارات					
12	تحرص الشركة على تعزيز المهارات والحالة الإبداعية التي تمتلكها المستويات الإدارية الدنيا					
	إعادة هندسة الأعمال					
13	تحرص الشركة على زيادة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ عملياتها					
14	تحرص الشركة على زيادة قدرتها في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعدها في صنع القرارات					
15	تقوم الشركة بمداخلة العمليات المتعددة في عملية واحدة					
16	تقوم الشركة بإعادة تصميم عملياتها الإدارية وتكاملها					
17	تستخدم الشركة المعدات والأجهزة الحديثة في تنفيذ عملياتها الإدارية					
18	تحرص الشركة على تنسيق عملياتها المختلفة في المناطق الجغرافية التي تعمل بها					

19	تمنح الشركة للقوى البشرية الميدانية أن تدير المعلومات من أي موقع					
20	تقوم الشركة بإعادة هندسة عمليات تدفق الطلبيات بينها، وبين عملاءها.					
إدارة الجودة الشاملة						
21	تدعم الإدارة العليا في الشركة الجهود الخاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها بين العاملين.					
22	تدعم الإدارة العليا في الشركة على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة					
23	تقوم الشركة بدراسة حاجات العملاء ورغباتهم وبشكل مستمر					
24	تقوم الشركة بعمل دراسات دورية ومستمرة لمعرفة مدى رضا العملاء عن خدمات الشركة					
25	يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية أولا ثم السعر					
26	تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات طويلة المدى مع أفضل الموردين.					
27	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموردين في عملية تطوير وتحسين الخدمات عبر ورش عمل مشتركة.					
28	عادة ما يجري المديرون في الشركة لقاءات جماعية مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة					
29	تحرص إدارة الشركة على أن يكون "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.					
30	تحرص إدارة الشركة على تضمين مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وإجراءاتها.					
المقارنة المرجعية						
31	تحرص إدارة الشركة على التخطيط بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية مع الشركات الأخرى.					
32	تبحث إدارة الشركة عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع الشركات الأخرى.					
33	توظف إدارة الشركة جميع إمكانياتها في إنجاز المهمات بكل نجاح في إطار تحقيق التنافسية					
34	تحرص إدارة الشركة بكل اهتمام على متابعة العمليات التي تجرى في الشركات الأخرى لإجراء عمليات التحسين المستمر.					
35	تستعين إدارة الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعملياتها لإحداث التفوّق المطلوب					
36	تقوم إدارة الشركة باستمرار بمتابعة مدى تفوق الشركات الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة					
37	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالشركات الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة					
38	تستطيع إدارة الشركة تبنّي أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير					

	المطلوب.					
39	تترجم إدارة الشركة بشكل ممنهج وسليم خطوات إجراء عمليات المقارنة					
40	لدى إدارة الشركة القدرة على صهر الطرق التي تم نقلها من الشركات الأخرى لتبنّيها داخل الشركة					
41	تسعى إدارة الشركة نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع الشركات الأخرى					

المتغير التابع: تطوير نظام أداء مشروعات التشييد في دولة الكويت

التسلسل	العبـــــــــارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
	تسهم أساليب إدارة الأداء الحديثة في					
42	تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ					
43	توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات.					
44	توفير الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.					
45	تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.					
46	توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.					
47	توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحـــددة ومـــستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.					
48	ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة.					
49	متابعة الأداء وتخطي ما قد يواجهه الفرد من معيقات وعقبات.					
50	رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.					

انتهت الاستبانة شاكرا لكم تعاونكم

(ب)

اسماء المحكين

أسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	أ.د. سلوم الجبوري	مؤتة
2	د. سلطان الطراونه	مؤتة
3	د. محمد خليل الصرايره	الطفيله
4	د. وائل العضايله	الطفيله
5	د. عمار الروسان	اليرموك
6	د. خالد الزعبي	اليرموك

المعلومات الشخصية:

الاسم: فايز ضيف الله مزيد المطيري

الكلية: الهندسة

التخصص: ادارة هندسية.

الدرجه العلمية: الماجستير

السنة:2015